

А.В. Голубев

**КРИЗИС
И СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО
РОССИИ**

**Москва
«Колос»
2009**

VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM

А.В. Голубев

КРИЗИС
И СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО
РОССИИ

Москва
«Колос»
2009

УДК 338.43-04.372
ББК 65.32:65.9(2)-97
Г11

Рецензенты:

доктор экономических наук,
профессор, академик РАСХН
А.А. Черняев

доктор экономических наук,
профессор Саратовского государственного
аграрного университета имени Н.И. Вавилова
И.П. Глебов

Голубев А.В.

Г11 Кризис и сельское хозяйство России. – М.: Колос, 2009. –
200 с.
ISBN 978-5-10-004061-3

В монографии изложены теоретические основы воздействия мирового экономического кризиса на сельское хозяйство России. Проанализированы возможности развития агропромышленного комплекса в кризисной ситуации. Раскрыты направления смягчения потерь и использования сельскохозяйственным производством шансов, которые предоставляются мировым кризисом. Показаны наиболее вероятные сценарии развития сельскохозяйственного производства в посткризисный период.

Книга представляет научный и практический интерес для ученых, студентов вузов, специалистов и руководителей предприятий агропромышленного комплекса, а также для управленцев различного уровня.

УДК 338.43-04.372
ББК 65.32:65.9(2)-97

ISBN 978-5-10-004061-3

© ФГУП «Издательство «Колос»,
2009
© Голубев А.В., 2009

ВВЕДЕНИЕ

Экономические кризисы сопутствуют развитию общественного производства, периодически повторяясь в различных масштабах и формах. Природа их возникновения становится чаще всего очевидной после обнаружения кризисных явлений, но не до того, как они зарождаются. Многие экономисты на протяжении веков пытались предугадать появление кризисов и предложить комплекс мер по их предотвращению. Лучшие умы человечества старались распознать грядущие кризисные явления в экономике, объясняя их несоответствием развития производительных сил уровню производственных отношений, низким потреблением, перепроизводством, чрезмерным инвестированием и другими причинами. Однако ни одно теоретическое предположение не имело прогностической силы. Кризисы возникали всякий раз по новой причине, и только после того, как они набирали силу, находились убедительные аргументы, характеризующие природу их зарождения и динамики. Очевидно, как и в медицине, где самый точный диагноз болезни или смерти ставят патологоанатомы, так и в экономике препарирование кризисных явлений случается в процессе или по завершении кризисов, что позволяет установить точную причину их возникновения.

Автор не ставил целью обнаружить механизмы зарождения и развития экономических кризисов вообще и в сельском хозяйстве в частности, но постарался проанализировать их воздействие на агроэкономику, обнаруживая не только потери, но и возможности, предоставляемые критическими ситуациями. Для экономики России сельское хозяйство представляет особый интерес, поскольку другие народно-хозяйственные отрасли едва ли могут оказаться в ближайшей перспективе конкурентоспособными на мировом рынке. Есть отдельные направления в промышленности, оборонной и космической индустрии и некоторых других сегментах экономики, но, увы, кроме аграрного производства, среди остальных отраслей едва ли найдутся такие, которые могут занять устойчивые позиции в мировых масштабах. Слишком велико отставание в развитии и, самое главное, слабо технологическое, материальное и научное обеспечение. Сельское хозяйство между тем не только проявило в постперестроечные годы способность к выживанию в условиях перманентного кризиса, сделав аграриев закаленными бойцами рыночной экономики, но и обладает рядом внешних и внутренних конкурентных преимуществ, многие из которых носят уникальный характер.

В монографии показаны общие направления и механизмы практической реализации конкурентных преимуществ российского сельского хозяйства в период кризиса и использования его возможностей.

Автор выражает благодарность за помощь в подготовке материалов И.П. Глебову, Л.В. Кабановой, Ю.А. Калинин, М.В. Муравьевой, А.В. Наянову, С.А. Новоселову.

вой, Е.М. Норовяткиной, И.И. Чечеткиной, М.С. Слезкиной.

Главная задача книги – показать, что в кризисе есть не только негативные стороны, но и позитивные явления, которыми можно и нужно воспользоваться. И если кто-то из читателей использует представленные материалы в развитии теории экономики современного сельского хозяйства или на практике, то автор будет считать свою задачу выполненной.

1. КРИЗИС И АПК: УГРОЗЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

Разразившийся финансовый кризис, закономерно перекинувшийся из сферы денежного обращения в сектор реальной экономики, по большому счету – явление отрицательное. Но, в отличие, скажем, от кризиса болезни, когда больной в лучшем случае может поправиться, но отнюдь не набраться здоровья, от чего, в сущности, никому не легче (если только речь не идет о жаждущих кончины богатого дядюшки наследниках, говоря пушкинской строкой «... когда же черт возьмет тебя»), экономический кризис несет в себе не только угрозы, но и возможности новых приобретений. Кстати сказать, экономика и в особенности рынок устроены так, что в большинстве случаев «плохо» для одного означает «хорошо» для другого. Например, падение цен на ряд товаров – жилье, автомобили, горючее, удобрения и т. п., несущее снижение доходов их владельцев, в то же время оборачивается выгодой для покупателей.

Кризис во многом вызывает смятение, утрату доверия, а порой и панику, вследствие чего допускаются иррациональные поступки. Но для того, чтобы смягчить его отрицательное воздействие, а при возможности обернуть кризисные проявления себе во благо, нужны трезвый расчет и глубокий научный анализ.

Попробуем разобраться в степени влияния нынешнего кризиса на российский АПК и определить возможные потери и приобретения отечественных аграриев.

Методологически можно выделить несколько основополагающих принципов:

1. АПК и особенно сельское хозяйство России на протяжении уже почти двух десятков лет фактически функционируют в условиях кризиса. Это, с одной стороны, обусловило

высокую степень износа основных средств производства, включая землю (в частности, почвенное плодородие), и ряд других негативных последствий, что, естественно, снижает эффективность работы и конкурентоспособность наших аграриев, но, с другой стороны, адаптировало их к работе в стрессовой ситуации. Разумеется, приходится сожалеть об упущенных возможностях в случае оказания сельскому хозяйству надлежащей помощи со стороны государства, но в то же время следует признать, что российские крестьяне получили хорошую закалку, научились выживать в ненормальных экономических условиях.

2. Сельское хозяйство в России по определению не может исчезнуть, прекратить свое существование, в отличие, например, от фактически разоренной и почти не работающей химической промышленности или авиастроения и ряда других народнохозяйственных отраслей. В самом плохом случае производить сельскохозяйственную продукцию на наших землях будут не россияне, а кто-то еще, кому станут принадлежать земельные угодья. Огромные сельскохозяйственные площади в современных условиях – такой же стратегический ресурс, как газ, нефть, полезные ископаемые или пресная вода. Они не могут не использоваться в массовом масштабе, поскольку продовольствия в мире хронически не хватает. В настоящее время только в России, Канаде и отчасти Бразилии можно значительно наращивать объемы производства сельскохозяйственной продукции без ущерба для экологии. Во всех других странах подобные возможности исчерпаны, поэтому продукция российских земель всегда будет востребованной, невзирая ни на какие кризисы, чего нельзя сказать, пожалуй, об остальных воспроизводимых продуктах отечественного производства (за исключением оружия и, отчасти, продукции космической промышленности).

3. Наше сельское хозяйство обладает конкурентными преимуществами, основным из которых является масштабное земледелие, сохранившее оттенок реликтового. Несмотря на то, что мы в последние десятилетия плохо обращались с зем-

лей, свидетельством чему являются повсеместное падение естественного плодородия и развитие эрозионных процессов, слабое использование агрохимикатов (на порядки меньше, чем в развитых странах) и других направлений интенсификации сельского хозяйства, все же удалось в основном сохранить российские угодья в первозданном виде. Эти земли во многих случаях пригодны для производства экологически чистой продукции. Данное обстоятельство делает сельское хозяйство единственной среди других секторов отечественной экономики отраслью, способной производить возобновляемые конкурентоспособные товары, и выгодно выделяет его из ряда отраслей, которые сегодня приносят стране доходы (нефтяная, газовая, горнодобывающая), но возможности которых в обозримом будущем исчерпаны.

4. Сельское хозяйство и АПК в целом в условиях кризиса имеют шансы реализовать свои конкурентные преимущества, заняв подобающее место в структуре российской экономики, и выйти на мировой уровень. За последние годы структура экспорта России ухудшилась, смещаясь в пользу продаваемых энергетических ресурсов. Если в 1998 г. на долю топливно-энергетического комплекса приходилось 12 % товарного экспорта, то в первом полугодии 2008 г. – уже 70 %. Подобная односторонность экспорта конкурентоспособных на внешнем рынке товаров в значительной степени повлекла за собой более тяжелые последствия мирового кризиса в нашей стране, чем в большинстве других государств. Будучи предельно зависимой от цен на энергоресурсы, отечественная экономика первой ощутила на себе все «прелести» финансовой нестабильности. Если бы в России экономика оказалась диверсифицированной, в том числе за счет развитого сельского хозяйства, последствия кризиса не были бы столь губительными. Большим внутренним преимуществом отечественного агрокомплекса является умение работать в условиях острой конкуренции и вообще в экстремальных условиях, что не присуще нефтяной или газовой отраслям, избалованным высокими ценами и изнеженным монопольным положением на российском и миро-

вом рынках. Важным внешним преимуществом отечественного сельского хозяйства служат огромные возможности увеличения производства качественной и относительно дешевой продукции. Отмечу, что сельское хозяйство вообще в условиях кризиса имеет преимущества перед другими отраслями экономики, поскольку на фоне совокупного падения потребительского спроса на товары потребность людей в продовольствии почти не изменяется. Постоянный спрос на продукты питания влечет за собой необходимость стабильного производства, и если количество приобретаемых автомобилей, предметов быта, одежды и т. п. при кризисе сокращается, что вызывает остановку предприятий по их производству, то практически неизменные объемы поглощаемого продовольствия не создают объективных условий для уменьшения масштабов сельского хозяйства.

5. Кризисные условия могут и должны быть использованы для новой стадии развития сельского хозяйства России. Напомню, что разразившийся в 1998 г. дефолт позволил нашим аграриям постепенно увеличить объемы производства и улучшить показатели эффективности работы. Теперь вновь складывается ситуация, могущая дать преимущества отечественному АПК. Повышение курса доллара и евро делает импортную продукцию более дорогой и, следовательно, менее конкурентоспособной на российском рынке. Тем самым создаются предпосылки для постепенного замещения зарубежного продовольствия отечественным. Государству необходимо создать ресурсные возможности для реализации конкурентных преимуществ сельского хозяйства. Особо подчеркну, что бюджетная поддержка аграриев выгодна не только для них, но и для экономики страны. Достаточно сопоставить относительно небольшие средства на реализацию приоритетного национального проекта «Развитие АПК» с мультипликативным эффектом, когда на каждый бюджетный рубль было привлечено несколько рублей частного бизнеса, что вызвало оживление сельского хозяйства и увеличение объемов производства. Думается, средства, сэкономленные в период высоких цен на

нефть, которые Правительству России пришлось быстро тратить на поддержку банков и защиту курса рубля, а также в ходе биржевой паники, с наименьшей отдачей могли бы быть направлены в сельское хозяйство. Компенсация государством денежных доходов от падения пассажиропотока и грузооборота РЖД не представляется столь необходимой, как господдержка российских аграриев. Во всяком случае, сельское хозяйство, в отличие от многих других секторов экономики, является системообразующей отраслью, создающей рабочие места для заготовителей, переработчиков, продавцов продовольствия и расширяющей налогооблагаемую базу в геометрической прогрессии при прохождении сельскохозяйственного сырья по длинной технологической цепи превращения его в продовольственные продукты на полках магазинов. Государство (в форме бюджетной поддержки) и сельское хозяйство должны использовать кризис для активного внедрения ресурсосберегающих технологий и передовых методов хозяйствования, масштабы которых в настоящее время явно недостаточны. Критическая ситуация порождает шанс преодолеть технологическую отсталость отрасли, избавиться от устаревших способов ведения производства.

6. В период кризисов ухудшается экономическая ситуация и обостряются всевозможные риски, в том числе на макроуровне. Возрастает угроза потери различных видов безопасности, среди которых особая роль отводится продовольственной независимости. Ее обеспечение может быть достигнуто только в плоскости развития национального сельского хозяйства. Как следует из Доктрины продовольственной безопасности России, ее ключевым компонентом является производство основных видов продуктов питания в требуемых объемах на территории страны. Для этого необходимо насыщение отечественного агрокомплекса, в первую очередь, денежными средствами. В условиях кризиса, как известно, денег не хватает. Тем более в России, где значительная часть кредитных ресурсов привлекалась из-за рубежа. В настоящее время решить проблему финансирования сельского хозяйства сложнее, чем год-два

назад. К тому же АПК обременен хроническим недофинансированием за последние двадцать лет. Не вороша прошлое, можно только сожалеть об утраченных возможностях и догадываться, на каком пике развития могло бы оказаться наше сельское хозяйство, получив надлежащую господдержку. Вполне вероятно, что отечественный АПК мог оказаться тем бастионом, о который безуспешно разбивались бы волны кризиса. Как тут не вспомнить слова поэта о государстве: «... не нужно золота ему, когда простой продукт имеет». Поэтому на современном этапе, учитывая недофинансирование национальной экономики за счет стерилизации ресурсов при бюджетном профиците, следует внешние источники фондирования замещать внутренними. Сельское хозяйство при этом должно быть в числе первоочередных приоритетов.

Исходя из данных принципиальных основ, необходимо выстраивать политику функционирования российского АПК в кризисных условиях на макро-, мезо- и микроэкономическом уровнях.

На *федеральном уровне*, помимо оказания надлежащей господдержки, требуется сосредоточить усилия на «очистке» произведенного в сельском хозяйстве первоначального продукта от непомерных и необоснованных «накруток» многочисленных посредников. ФАС России явно бездействует в этом отношении. Базируясь на статистических данных МСХ РФ, можно утверждать, что по основным продовольственным товарам (мясо, молоко, хлеб) доля всевозможных наценок в структуре себестоимости конечного продукта достигает 60–80 %. Ничего подобного нет в развитых в аграрном отношении государствах. Этот перекос породил в экономике России рыночный феномен, точнее, псевдорыночного мутанта – посредника, перекупщика, а еще вернее – спекулянта, выросшего благодаря попустительству властей в большую самостоятельную фигуру. Во всем мире посредник играет второстепенную роль, выполняя вспомогательную по отношению к производителю функцию, поэтому в классическом анализе принято выделять трех ключевых игроков на рынке – производителя, потребите-

ля и государство (власть). Совсем не страшно, если в результате каких-либо экономических деформаций между ними нет идеальных, не до конца сбалансированных отношений. В любом случае общество оказывается не в проигрыше. Если, скажем, эти отношения складываются в пользу производителя, то в конечном счете выпускается больше товаров, что способствует снижению цен к радости потребителей и возрастанию налогов к счастью для государства. При выигрыше потребителя растет платежеспособный спрос населения, стимулирующий производство, и власти имеют возможность брать с них больше налогов. А если богатеет государство, то оно может вкладывать больше денег и в развитие реального сектора экономики, и в повышение благосостояния своего народа.

Пагубно, когда эти средства необоснованно достаются спекулянтам, как это происходит в современной России. В подавляющем большинстве случаев они тратят их непроизводительно, направляя несправедливо полученные деньги куда угодно, только не в экономику. И если бы речь шла об относительно небольших суммах, не играющих решающей роли в рыночном обороте, этот увод средств из финансового обращения не имел бы большого значения. Но с увеличением количества спекулятивно полученных и «отсосанных» из экономики денег происходит качественное превращение класса посредников в самостоятельного игрока, задающего правила поведения на рынке, которые не идут на пользу экономике и обществу в целом. Фактически на рыночном пространстве России действуют не три основных игрока, как в других странах, создающих устойчивый треугольник, а четыре. При этом одна из сторон четырехугольника ненадежная, что делает всю фигуру нестойкой.

Государству следует использовать кризисную ситуацию для того, чтобы нормализовать рыночный обмен, очистить его от неоправданных «наростов» спекуляций. Уже сама эта очистка даст огромные преимущества в развитии сельского хозяйства.

Безусловно, со стороны властей также требуется укрощение appetites монополистов, поставляющих аграриям горячее, электроэнергию и другие средства производства.

Учитывая стратегическую конкурентоспособность сельского хозяйства, которая до сих пор остается во многом нереализованной, в условиях кризиса целесообразно объявить для него «налоговые каникулы». В настоящее время налоги, собираемые с агробизнеса, составляют в структуре госдоходов ничтожную долю. Напомню, что подобная мера уже применялась в новейшей истории России, когда брошенные в рыночную стихию крестьяне фактически не платили налогов за ведение ЛПХ. Это в значительной степени позволило им выжить и до сей поры способствует производству более половины всей сельскохозяйственной продукции страны.

Кроме данных мер необходимо проводить политику постепенного импортозамещения на продовольственном рынке, ограждая пошлинами отечественного производителя от продаваемых по демпинговым ценам низкокачественных продуктов питания из-за рубежа. Требуется ужесточить контроль качества завозимых в страну продуктов, вводя новые стандарты, ГОСТ, как уже сделано, например, на молоко и т. п. Это позволит не столько защитить российских аграриев от дешевого и некачественного импорта, сколько расставить на рынке все по местам, что будет способствовать реализации конкурентных преимуществ нашего АПК и, самое главное, обезопасит отечественных потребителей от проникновения на их стол вредной для здоровья продукции. Ведь не секрет, что многие россияне при покупке ориентируются прежде всего на цену продовольствия, а уже затем – на его качество. В результате, приобретая, например, недорогую колбасу, изготовленную из дешевого импортного сырья (которое не всегда можно назвать мясом), люди пичкают свой организм многочисленными химикатами, плотно сопровождающими весь процесс производства, переработки, хранения и транспортирования этого сырья из-за рубежа.

Эффективными мерами, смягчающими последствия кризиса, являются более интенсивная закупка и интервенции сельскохозяйственной продукции. Россия – самодостаточная страна, способная по большому счету обеспечить себя самым не-

обходимым. Решение проблемы самообеспечения продовольствием кроется прежде всего в создании механизмов регулирования рынка, в первую очередь на уровне государства.

На региональном уровне агропродовольственная политика в условиях кризиса должна строиться в следующих направлениях. При нехватке финансовых ресурсов необходимо принимать меры к своевременному кредитованию, пролонгации ранее полученных кредитов, погашение которых затруднено из-за невозможности реализации произведенной сельским хозяйством продукции по приемлемым ценам. Большую роль в преодолении недостатка денег для аграриев могут сыграть своевременная выплата субсидий из бюджетных источников, организация работы по участию большего количества сельхозтоваропроизводителей в закупках продукции для создания интервенционных фондов зерна путем дополнительной аккредитации элеваторов и других технических мер. При этом нужно исходить из объективных обстоятельств – продукция у селян есть, следовательно, есть экономические активы, и нужно принять все меры для того, чтобы они могли продать ее по надлежащим ценам. О том, что цена реализации сельскохозяйственной продукции может быть значительно повышена без ущерба для покупателей, свидетельствует огромный разрыв между закупочной (для производителей) и потребительской (для покупателей) ценами.

Защитить интересы сельхозтоваропроизводителей, обеспечив им приемлемые цены реализации, можно рядом мер, среди которых – создание сельскохозяйственных рынков, организация закупочно-снабженческих кооперативов и т. п. Например, организованный в пос. Юбилейный г. Саратова сельскохозяйственный рынок, на котором в качестве продавцов доминируют крестьяне, позволил, отсекая череду перекупщиков, на 20–30 % повысить цены для производителей продукции и одновременно на 30–40 % снизить цены для покупателей. Секрет подобной выгоды для продавца и потребителя продовольствия прост – из цепи товарообмена удалось исключить непроизводительное звено – рыночных спекулянтов.

Действенной антикризисной мерой регионального уровня служит создание продовольственных фондов, в которые могла бы закупаться в первую очередь продукция местных аграриев. В настоящее время значительная часть продовольствия потребляется обществом централизованно. Больницы, пансионаты, санатории, воинские части, учреждения пенитенциарной системы и т. д. систематически для питания своих постояльцев заготавливают огромные количества продуктов питания, получая большие бюджетные средства, в том числе и из региональных бюджетов. При этом, действуя согласно букве Закона (но не его духу!), порой умудряются закупать товары по ценам, значительно превышающим цены на продукцию местного производства. Здесь, очевидно, как и в ряде других случаев, превалируют меркантильные интересы заготовителей, наживающихся на поставках. Это явление, исстари распространенное на Руси, может быть преодолено не только карательными мерами, но и техническими приемами, например, заключением фьючерсных контрактов в централизованном порядке с сельхозтоваропроизводителями на поставку продукции в определенном объеме по заранее оговоренным ценам. От многих крестьян приходится слышать: «Нам не нужны дотации от государства. Но скажите заранее, сколько какой продукции и по каким ценам у нас будет закуплено».

Кстати, говоря о господдержке, нельзя не отметить многочисленность видов и низкую эффективность выделяемых субсидий. Они выдаются на компенсацию части цены минеральных удобрений, ГСМ, средств защиты растений и т. д. Кажется, что все делается правильно, но в то же время средства господдержки распыляются. К тому же оформление документации на получение различных субсидий для аграриев является делом сложным и затяжным, в результате чего не все бюджетные средства осваиваются. Думается, что целесообразна перестройка системы субсидий на наиболее эффективные виды поддержки. Наверное, стоит дотировать из бюджета не приобретение отдельных элементов системы производства, а, например, внедрение ресурсосберегающих технологий или

комплексов. Тем самым будет легче проводить политику по внедрению инноваций в сельское хозяйство и бороться с технологической отсталостью отрасли.

В целом финансовая поддержка аграриев должна строиться по принципу «где можно и нужно – субсидии, в других случаях – предоставление кредитных ресурсов».

Аграрным регионам необходимо сделать все для того, чтобы сохранить прежние масштабы сельского хозяйства. Реакцией некоторых аграриев на кризис является сокращение объемов производства из-за возникающих финансовых и других сложностей. Региональным властям, формируя антикризисные масштабы, следует вести мониторинг не только за уровнем безработицы и своевременностью выплаты зарплаты, но и за сохранением в большинстве случаев масштабов аграрного производства, не допускать обвалов сельского хозяйства. Одновременно, используя коллизии кризиса, необходимо прилагать усилия по завоеванию новых сегментов регионального рынка, устраивая презентации продукции местного производства, организуя сельскохозяйственные ярмарки в городах и поселках и т. п.

Большой проблемой всегда и в условиях кризиса особенно является занятость сельского населения. Целесообразно разрабатывать адаптированные к критической ситуации программы переобучения и переподготовки освобождающихся из аграрных предприятий рабочих кадров, приспособливая их к работе в других отраслях и промыслах. Эта работа должна начинаться на **муниципальном уровне**. На данном, наиболее приближенном к реальному производству, уровне управления нужно организовать систему учета трудовых ресурсов, собирать данные о количестве трудоспособного населения, оставшегося без работы, о том, какие виды деятельности можно развить в их местности. Для занятости высвобождающихся работников следует создавать своеобразные бизнес-инкубаторы, в которых желающих учили бы, как, например, правильно заниматься прудовым рыбоводством, бортничеством, разведением домашних животных, выделкой шкур, различными ремеслами и

т. д., одновременно обеспечивая юридическим, бухгалтерским и экономическим обслуживанием для того, чтобы человек мог открыть самостоятельное дело. Под это дело в банке можно взять кредит, подобно тому, как брали кредиты для ведения ЛПХ в рамках приоритетного национального проекта «Развитие АПК». Очевидно, что данное бизнес-инкубирование целесообразно организовать под эгидой информационно-консультационной службы (ИКС) и учебно-методических центров (УМЦ), созданных во многих аграрных регионах страны.

Превентивной антикризисной мерой должно стать определение и поддержка системообразующих предприятий, от деятельности которых зависят жизнеспособность сельхозтоваропроизводителей и состояние сельского населения. Например, Пугачевский молочный комбинат Саратовской области является основным потребителем молока в районе. Ожидаемая остановка его работы из-за нехватки финансовых средств чревата большими трудностями со сбытом молока во многих близлежащих коллективных сельхозорганизациях, К(Ф)Х и ЛПХ. В настоящее время районная администрация ходатайствует перед региональными властями о выделении средств, способствующих продолжению работы молкомбината. На районном уровне разрабатываются меры по предоставлению преференций и поддержке этого системообразующего предприятия. Временный проигрыш в связи с недобором налогов и оказанием молкомбинату финансовой поддержки не идет ни в какое сравнение с потерями в случае его остановки, которая повлечет за собой не только рост безработицы и снижение налогооблагаемой базы, но и, скорее всего, сброс поголовья скота в окрестных хозяйствах, поэтому муниципальное образование должно участвовать в финансовом оздоровлении предприятий-должников.

От действий муниципальных властей во многом зависит создание снабженческо-сбытовых кооперативов. Сельскохозяйственная кооперация приобретает в условиях кризиса новое звучание. Именно она может стать инструментом смягчения последствий кризиса и одновременно использования возмож-

ностей кризисной ситуации. Снабженческо-сбытовые кооперативы способны проложить путь к прилавку, что не под силу отдельным сельхозтоваропроизводителям, и захватить часть местного рынка продовольствия, замещая импортные продукты.

От муниципальных властей зависит и снижение задолженности заготовительных организаций перед сельхозтоваропроизводителями, что создает нормальные условия функционирования аграрных предприятий. Главным рычагом воздействия на муниципальном уровне управления чаще всего выступает административный ресурс, который должен быть задействован в полной мере для противостояния кризису.

Основным звеном экономики, ощущающим на себе воздействие мировых финансовых катаклизмов, в конечном счете является предприятие. Для сельхозорганизаций кризис несет не только угрозы, но и вероятность выживания и даже процветания. В сельском хозяйстве, как ни в какой другой народно-хозяйственной отрасли, велик разброс возможностей от гибели предприятия до его скачкообразного развития. Можно сказать, что кризис, как ни странно, уравнил в шансах двух антиподов российского рынка – рафинированных монополистов – поставщиков АПК горючего, электроэнергии, транспортных услуг и др. с субъектами совершенной конкуренции – аграрными предприятиями.

Разумеется, что конкретные рекомендации о том, как вести себя в условиях кризиса тому или иному хозяйствующему субъекту АПК, можно сформулировать после тщательного изучения ситуации, например, при помощи SWOT-анализа. Но, тем не менее, в самом общем виде на *уровне предприятий* можно рекомендовать следующее. Прежде всего нужно сделать все для предотвращения сокращения масштабов производства. Методологически следует исходить из того, что произведенная в сельском хозяйстве продукция, например, зерно, в отличие от других товаров, будет востребована рынком. Сокращение производства для большинства сельхозорганизаций смерти подобно. Нужно что называется «затянуть пояса», частично поступившись уровнем доходов, но не сбрасывать поголовье скота

или птицы и не уменьшать посевные площади. К тому же кризисная ситуация создала в чем-то выгодные условия для аграриев. Например, резко, по сравнению с периодом полевых работ, снизились цены на ГСМ, и сейчас есть возможность закупить их чуть ли не вдвое дешевле, чем летом 2008 г. Кризис «проколол пузырь» цен на металлы и стройматериалы, и для тех, кто собирается строить, есть все шансы запастись ими относительно недорого. Аналогичная ситуация складывается на рынке минеральных удобрений, сельхозтехники, запчастей и ряда других товаров, приобретаемых аграриями.

В то же время очевидно, что далеко не все сельхозпредприятия сумеют противостоять стихии кризиса. Часть их наверняка обанкротится, другая начнет продавать землю, скот и другие средства производства. Для сильных предприятий это шанс расширить свои масштабы путем скупки по недорогой цене сельскохозяйственных угодий и прочих экономических активов. При этом затратные технологии должны быть заменены ресурсосберегающими, внедрены эффективные методы хозяйствования.

Конечно, кризис принес аграрным предприятиям немало экономических потерь; падение цен на зерно и ряд других сельскохозяйственных товаров затруднило для крестьян получение финансов. Сбивелировать это негативное воздействие можно рядом мер, среди которых, как отмечалось, – развитие кооперации, продвижение своей продукции на рынок и др. В некоторых случаях может оказаться оправданным объединение мелких предприятий в крупные хозяйства, которым легче выжить в экстремальных условиях.

Многое в преодолении кризиса будет зависеть от научного обеспечения АПК. В критической обстановке не поддавшиеся паническим настроениям люди охотнее внедряют инновации и научные разработки, остававшиеся до настоящего времени плохо востребованными. В то же время и науке необходимо активизировать свое влияние на АПК, обосновывая стратегию и тактику ведения производства в кризисных условиях, предлагая технологии импортозамещения продукции на рынке,

осваивая новые методы продвижения инноваций в сельское хозяйство. Таковыми могут служить, например, создание бизнес-пакетов для аграриев, содержащих описание передовой технологии; подготовка в вузе (или переподготовка через информационно-консультационную службу и учебно-методические центры) специалистов для ее освоения в конкретном хозяйстве, а также ученого-консультанта, осуществляющего авторский надзор за внедрением разработки; разработанный применительно к условиям предприятия бизнес-план. Подготовка таких бизнес-пакетов начата в Саратовском ГАУ им. Н.И. Вавилова по наиболее эффективным, хорошо зарекомендовавшим себя в производственных условиях научным разработкам.

Резюмируя, следует сказать, что кризис, как эпидемия, несет очищение от больных и слабых, замену всего устаревшего прогрессивным и эффективным. Сельское хозяйство и АПК России на протяжении многих лет доказали свою жизнестойкость и способность выживать в экстремальных условиях, поэтому нужно в очередной раз смягчить агрессивное воздействие рыночных катаклизмов и воспользоваться возможностями, порождаемыми нынешним кризисом.

2. ПОТЕРИ И ПРИОБРЕТЕНИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИИ В ПЕРИОД КРИЗИСА

В том, что кризис пришел к нам всерьез и, возможно, надолго, сомневаться не приходится. От него в той или иной степени страдают все, в том числе и сельское хозяйство, уже ощутившее на себе «дыхание» кризисной ситуации. Резкое падение цен на произведенную аграриями продукцию, сложность возврата и получения кредитов, несвоевременность расчетов заготовительных организаций с сельхозтоваропроизводителями и другие напасти, вплоть до банкротства предприятий, стали повседневной реальностью для российского сельского хозяйства. В ряде случаев это вызвало неуверенность и отчасти панические настроения, ожидание неотвратимости крушения. Однако напомним, что каждый кризис несет в себе не только негативные последствия и неизбежные потери, но и вероятность нового развития и приобретений, которые невозможны при нормальном состоянии. Недаром «кризис» в переводе с греческого означает «пора переходного состояния», а в китайской транскрипции он изображается двумя иероглифами, один из которых переводится как «опасность», а другой – «шанс» или «возможность».

Поэтому кризисные проявления следует рассматривать с двух сторон – потерь и приобретений.

Все потери, вызванные кризисом, можно суммировать одним выражением – нехватка финансов. Но для того, чтобы выработать систему мер смягчения его воздействия, для анализа целесообразно выделить ряд направлений негативного влияния кризисных проявлений в сельскохозяйственном производстве. Основными из них являются: снижение цен на подавляющее большинство видов сельхозпродукции; возникающие

из-за отсутствия надлежащей денежной выручки трудности с возвратом кредитов, которые многие предприятия взяли после высоких цен на зерно и другие товары для покупки техники, постройки животноводческих помещений и т. п. в надежде расплатиться при продолжении благоприятной рыночной конъюнктуры; высвобождение работников и вероятность развития безработицы вследствие падения масштабов производства; несвоевременность расчетов различных заготовительных организаций с сельхозтоваропроизводителями, что уменьшает и без того слабый поток финансовых средств на предприятия (рис. 1). Каждой из указанных угроз можно и должно противостоять. Так, снижение цен на сельскохозяйственную продукцию можно сдерживать ее частичной консервацией и продажей в более выгодные сроки.

Как показывает многолетний анализ, чаще всего, например, цена на зерно повышается накануне нового урожая, и если принять меры к его сохранности до этой поры, то велик шанс выручить за один и тот же объем полученной продукции больше денег. Для этого нужно подготовить надежные хранилища зерна в хозяйстве или заключить выгодные договоры на его хранение в элеваторах. Низким ценам на сельскохозяйственную продукцию, диктуемым рынком, можно противопоставить реализацию зерна и других товаров в интервенционный фонд по гарантированным закупочным ценам. Кроме того, необходимо организовать продажу продукции в обход многочисленных посредников, платящих сельхозтоваропроизводителям малую толику подлинной цены товаров. Организационно этого можно достичь созданием снабженческо-сбытовых кооперативов и реализацией произведенных товаров на сельскохозяйственных рынках. Опыт работы таких кооперативов и рынков свидетельствует о существенном увеличении цены для аграриев. Так, продажа произведенного крестьянами продовольствия на сельхозрынках и ярмарках в российских регионах позволила увеличить цены реализации для аграриев примерно на четверть при одновременном снижении потребительских цен для покупателей.

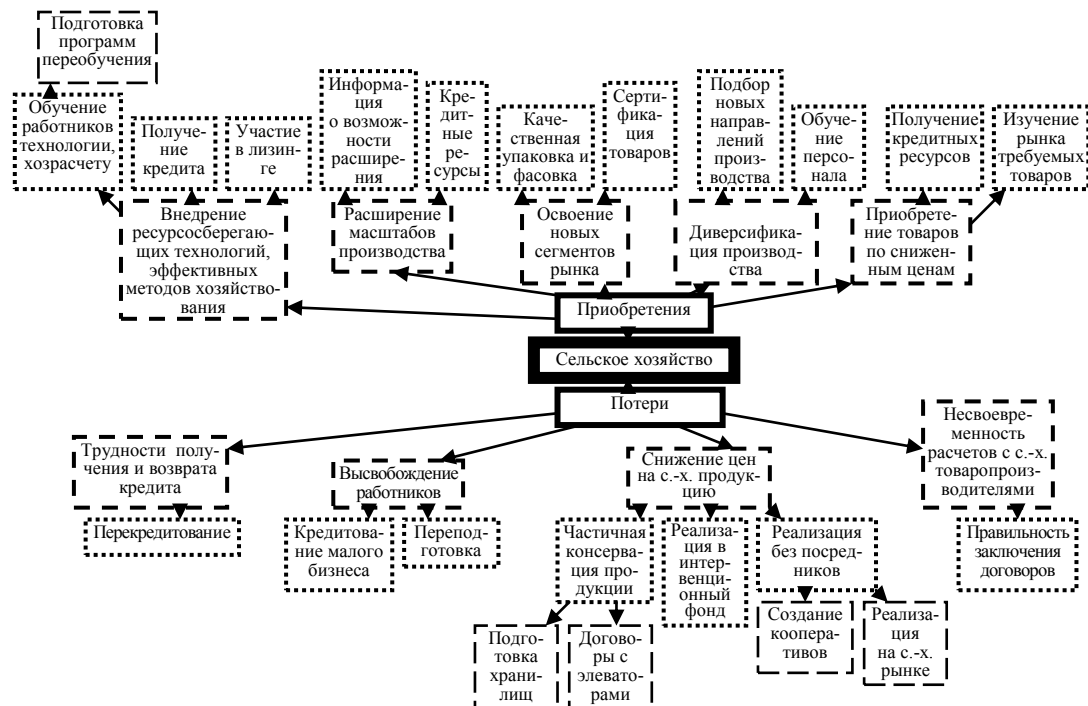


Рис. 1. Возможные потери и приобретения сельского хозяйства в период экономического кризиса

На эти рынки и ярмарки без всякой рекламы устремляются тысячи горожан, желающих купить свежие и недорогие продукты у непосредственных производителей. Только одна эта мера, сводящая на рынке аграриев с покупателями, способна в существенной мере смягчить воздействие кризиса, увеличив денежную выручку сельхозтоваропроизводителей и обеспечив им «живой» финансовый поток. Тем самым создаются условия для своевременной расплаты предприятий за взятые ранее кредиты, которые к тому же могут быть пролонгированы путем перекредитования.

Несвоевременность расчетов заготовительных организаций, зачастую прикрывающих недостатки своей работы ссылками на кризис, можно преодолеть юридически грамотным заключением договоров и правильным оформлением документации, предусматривающей солидные штрафные санкции за задержку денег сельхозтоваропроизводителям.

Высвобождение работников стало закономерным явлением для современного сельского хозяйства. В кризисной ситуации этот процесс будет, скорее всего, усиливаться, оставляя без работы все большее количество селян. Средством противодействия ему служит обучение и переподготовка трудоспособного населения, в результате чего желающий может организовать свое небольшое дело, например, по выделке шкур, пчеловодству, прудовому рыбоводству, грамотному разведению домашних животных и т. п. Под свое производство работник может взять кредит в банке, подобно тому, как крестьяне получали ссуды на ведение ЛПХ в рамках приоритетного национального проекта «Развитие АПК». Переподготовка сельских жителей и организация их собственного или встроенного в артель дела должны стать предметом заботы муниципальных и региональных властей. Существенная помощь в этом может быть оказана информационно-консультационной службой и учебно-методическими центрами, созданными Министерством сельского хозяйства РФ во многих регионах России.

В целом следует подчеркнуть, что с негативными явлениями кризиса можно и нужно бороться. Главное – не допустить,

по крайней мере, резкого падения масштабов сельскохозяйственного производства. Объективной основой для этого служит постоянная, в отличие от других товаров, потребность людей в продуктах питания, обуславливающая устойчивый спрос на произведенную крестьянами продукцию. Рынок не терпит пустоты, и если он не будет заполнен нашим продовольствием, его тут же захватят импортные товары.

Кризис порождает немало возможностей для развития российского сельского хозяйства. В критической ситуации для аграрных предприятий появляются шансы приобрести товары по сниженным ценам, которые падают вследствие уменьшения потребительского спроса; освоить новые сегменты рынка, доселе захваченного импортным и иногородним продовольствием; диверсифицировать производство, создавая новые отрасли; внедрить прогрессивные технологии и методы хозяйствования, потеснив приверженцев старого; расширить масштабы производства, присовокупив к своему предприятию слабые хозяйства.

Согласно экономической теории, на рынке взаимодействуют два антипода – продавец, стремящийся продать товар дороже, и покупатель, желающий заплатить минимально возможную цену. Равновесная цена реализации, в конечном счете устраивающая торговца и потребителя, под влиянием кризиса зачастую в результате снижающегося спроса перемещается в пользу покупателя. Для аграриев становится выгодным покупать подешевевшие горючее, минеральные удобрения, средства защиты растений, запчасти, стройматериалы и другие средства производства. Создалась ситуация, когда ими целесообразно запастись впрок. Для максимальной выгоды требуется доскональное изучение рынка нужных товаров и по возможности получение для покупки кредитных ресурсов. Причем кредитные ставки нужно сравнивать с предполагаемым доходом от приобретения товаров по сниженным ценам. Очень многое при этом будет зависеть от управления маркетингом.

Сельское хозяйство вообще является довольно инерционной (обусловленной вековыми традициями) отраслью эконо-

мики, привыкшей к определенному укладу производства. В этом одновременно и сила российских аграриев, не бросивших заниматься крестьянским трудом даже тогда, когда это было экономически невыгодно, и их слабость, поскольку они не всегда реагируют на предлагаемые новации. Инерционность чаще всего порождается инертностью людей, не желающих или не могущих меняться. Кризис создает ситуацию, предельно удобную для преодоления инертности, когда людей проще сподвигнуть на создание новых направлений производственной деятельности, убедить, а если нужно, и заставить учиться прогрессивному и передовому. Данные обстоятельства должны быть использованы при диверсификации, позволяющей за счет организации новых производств и промыслов не только получить дополнительные доходы и снизить зависимость предприятия от конъюнктуры цен на продовольственном рынке, но и занять людей общественно полезным трудом. Разумеется, в ряде случаев можно развивать народные ремесла (например, деревянные поделки в Нижегородской области, глиняные изделия в Красноармейском районе Саратовской области, пуховые платки, носки и варежки в Оренбургской и Волгоградской областях). Но, учитывая общее снижение покупательной способности населения, можно предположить, что в условиях кризиса потребительский спрос на товары не первой необходимости будет падать, а потребность людей в продуктах питания в основном останется неизменной, являясь малоэластичной. Поэтому диверсификацию производства на аграрных предприятиях целесообразно выстраивать вокруг продуктовых цепочек, например, перерабатывая и упаковывая продукцию, осваивая получение новых видов продовольствия.

Кризисная ситуация позволяет в чем-то легче перейти на новые технологии и методы хозяйствования. Оговорюсь, что далеко не всегда их освоение требует дополнительных материально-денежных затрат, но всегда – большого желания и определенных усилий, которых в ряде случаев явно недостает. В этом убеждает многолетний опыт работы по внедрению результатов действительно эффективных научных разработок,

хорошо зарекомендовавших себя на практике, в сельскохозяйственное производство. Так, сбалансированный рацион питания животных, разработанный и внедренный на нескольких крупных предприятиях Саратовской области профессором А.П. Коробовым, к сожалению, не нашел должного использования в других хозяйствах. Несмотря на распространяемые брошюры и многочисленные семинары и совещания в районах, на которых наглядно демонстрируется высокая эффективность таких рационов кормления, на деле превративших ранее убыточное свиноводство в ОАО «Волга» и СХПК «Михайловский» Марковского района Саратовской области в прибыльную отрасль, за А.П. Коробовым и ему подобными не выстраивается очередь из желающих внедрить в своем хозяйстве новшество, приносящее реальные доходы. Очевидно, что дело здесь, как и в предыдущем случае, прежде всего в инертности и нежелании части руководителей и специалистов хозяйств что-либо менять.

Кризис будет подталкивать к широкомасштабному внедрению ресурсосберегающих технологий, эффективных методов хозяйствования. Как ни странно, но в постсоветское время, когда наши крестьяне работали и продолжают работать в условиях рыночных отношений, экономическим методам управления на селе стали уделять меньше внимания. Если во времена плановой экономики практически в каждом колхозе и совхозе были налажены хозрасчетные отношения вплоть до чековой системы учета и взаиморасчетов между подразделениями хозяйства, то теперь стали редкостью даже производственные задания или технологические карты. Товарно-денежные отношения чаще всего обрываются на уровне предприятий и слабо доходят до трудовых коллективов и отдельных работников. А без этого невозможно задействовать в полной мере режим экономии, нельзя рассчитывать на использование всех внутрихозяйственных резервов повышения эффективности производства. Поэтому в настоящее время необходимо развернуть работу по внедрению прогрессивных технологий и методов хозяйствования посредством обучения работников,

приобретения необходимой техники в лизинг, разработки бизнес-планов, позволяющих получить кредиты в банке.

В последнее время на продовольственном рынке России начала обозначаться тенденция уменьшения импорта. Сократились квоты на поставку мяса из-за рубежа, ужесточились требования к качеству продукции. Возросшие курсы доллара и евро по отношению к рублю автоматически удорожают импортное продовольствие и делают его менее конкурентоспособным на продуктовом рынке. Это позволяет российским сельхозтоваропроизводителям захватить новые сегменты рынка, для чего требуется не только производить больше продовольствия, но и осваивать общепринятую упаковку и фасовку продуктов, сертифицировать товары. Многие сетевые продовольственные магазины отказываются принимать качественную отечественную продукцию именно из-за отсутствия ее надлежащей фасовки, упаковки и сертификации. Конечно, отдельным сельхозпредприятиям сложно добиться этого в одиночку, но в кооперации с другими вполне возможно выполнить требования торговых организаций, отвоевать место на агропродовольственном рынке.

Кризис наверняка вынудит одну часть сельхозорганизаций сократить масштабы производства, а другую подведет к банкротству. Как и при болезни, кризис в экономике будет губить в первую очередь слабых. Сей невеселой действительностью можно воспользоваться сильным хозяйствам, подбирая под себя брошенные земли, скупая технику, животных, производственные помещения и другие экономические активы. Этот процесс протекал в российском сельском хозяйстве и раньше, до кризиса. Например, ЗАО «Трудовое» Марковского района Саратовской области за последнее десятилетие приняло в свое лоно тысячи гектаров сельскохозяйственных земель с производственной и социальной инфраструктурой убыточных предприятий. С развитием кризиса данный процесс будет усиливаться. Для сильных и прогрессирующих предприятий появились шансы расширения масштабов производства за относительно невысокую цену, когда стоимость брошенной земли и

других средств производства будет, скорее всего, небольшой. Для этого нужно располагать необходимой информацией о продаже нужных для планирующих расширение хозяйств активов, а также финансовыми, в том числе заемными, средствами для их покупки.

В данном разделе показаны самые общие меры противодействия кризису и использования его возможностей российскими аграрными предприятиями. За каждым из указанных направлений потерь и приобретений должны стоять предельно детализированные мероприятия. Разумеется, в монографии содержится лишь общая инструкция, требующая практического наложения на каждое конкретное предприятие с учетом его специфики, но, тем не менее, позволяющая охватить всю совокупность действий в кризисный период.

Резюмируя, следует сказать, что для отечественного сельского хозяйства стратегически важно сохранить себя во что бы то ни стало. В отличие от других отраслей экономики, лишь оно способно в настоящее время производить возобновляемые продукты, конкурентоспособные на внутреннем и мировом рынках. Поэтому нужно сделать все для того, чтобы поддержать его масштабы и не допустить развала. В самый сложный кризисный период российским аграриям нужно исходить из мудрости: «Там, где живут самые большие опасности, находятся и величайшие возможности для роста».

3. КРИЗИС КАК ПРЕДТЕЧА РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Кризисная ситуация заставляет пересматривать сложившиеся стереотипы, отказываясь от устаревшего, и вынуждает брать на вооружение новое и передовое. Как показывает история развития мировой экономики, даже самые глубокие кризисы когда-нибудь заканчиваются и начинается подъем. Подчеркну, что это общее для экономики правило имеет массу исключений, когда, например, в результате изменения рыночной конъюнктуры в отдельных странах исчезали целые народнохозяйственные отрасли, похороненные резким обострением низкой эффективности в период кризиса. Можно сказать, что экономические катаклизмы во многом обусловили мировое разделение труда, сосредоточив производство там, где оно наиболее успешно. В этой связи уместно упомянуть выпуск телевизоров или сборку самолетов, сконцентрированные лишь в нескольких передовых странах. Разумеется, телевизоры и самолеты в принципе могут производить еще многие десятки государств, но они не делают этого из соображений экономической целесообразности.

Иное дело – сельское хозяйство, обеспечивающее продовольственную безопасность страны. Несмотря ни на какие кризисы, подобно сити оставляющие самые жизнеспособные отрасли, сельское хозяйство есть почти в любой стране, заботящейся о своих гражданах. Поэтому оно должно рассматриваться как перспективный сектор экономики, не могущий исчезнуть в результате никаких финансовых катастроф. Кроме того, как отмечалось, сельское хозяйство России имеет ряд внешних и внутренних конкурентных преимуществ. К первым следует причислить наличие крупномасштабного земледелия, сохранившего оттенок реликтового. На многих наших землях,

не отягощенных внесением агрохимикатов, может производиться экологически чистая продукция, причем объемы производства могут быть многократно увеличены. К внутренним преимуществам нужно отнести умение российских аграриев работать в критической обстановке на протяжении почти двух десятилетий, а также дешевизну рабочей силы.

Разумеется, отечественное сельское хозяйство имеет и ряд существенных недостатков, среди которых в первую очередь нужно назвать вызванную хроническим недофинансированием технологическую отсталость отрасли, слабую восприимчивость к различным новациям, нехватку высококвалифицированных и эффективных работников. Все это вкупе с диспаритетом цен суммируется в низкой доходности российского сельского хозяйства, что сдерживает его нормальное развитие.

Однако нынешний кризис порождает шанс именно для этой народнохозяйственной отрасли страны, которая лишь в последние годы почувствовала на себе заботу государства. Собственно, у Российского государства и нет другого выбора, кроме как способствовать развитию сельского хозяйства, поскольку другие сектора экономики, производящие возобновляемую продукцию, в большинстве своем неконкурентоспособны на мировом рынке. Об этом убедительно свидетельствует структура экспорта, в которой на долю добывающей промышленности приходится около половины внешнего товарооборота, тогда как в развитых странах торговля сырьем во внешнеторговом балансе не превышает нескольких процентов. Минеральные продукты заняли в товарной структуре экспорта России в 2007 г. 64,7 %, в то время как продовольственных товаров завозится в нашу страну гораздо больше, чем импортируется.

Реализация шанса развития сельского хозяйства России связана в первую очередь с переходом на новый технологический уклад. Существующий является слишком энергоемким и трудозатратным. Он во многом перенял системы ведения сельского хозяйства СССР, имевшие ряд преимуществ при советском строе, но страдающие явными изъянами в рыноч-

ной экономике. Несмотря на сокращение электроемкости сельского хозяйства в текущем столетии, удельный расход энергетических ресурсов в отрасли остается весьма высоким. К тому же за последние годы усилилось отставание в уровне производительности труда российских аграриев от развитых стран. Данные обстоятельства резко ухудшают конкурентоспособность отечественного сельского хозяйства. Поэтому высокая затратность должна быть преодолена при помощи современных технологий и способов ведения производства.

Новый технологический уклад должен содержать несколько важных компонентов, среди которых – ресурсосберегающие технологии, эффективные методы хозяйствования, нанотехнологии, биотехнологии и технологии получения генетически модифицированных продуктов. Сельское хозяйство имеет преимущества по сравнению с другими отраслями экономики при переходе на новый, по мнению С. Глазьева, шестой технологический уклад в силу недостаточности производственных мощностей, к тому же ориентированных на прежние технологии. Кратко говоря, по аналогии с быстрым развитием разрушенных Второй мировой войной экономик Японии и Германии, которые не были отягощены устаревшим производством, разгромленным в пылу боевых действий, и восстанавливались на основе новых технологий, сельское хозяйство России может легче отринуть физически и морально устаревшую в большинстве своем материально-техническую базу, заменив ее на современную. Нашему агропромышленному комплексу с учетом все более изнашивающихся и уменьшающихся, подобно шагреновой коже, машинно-тракторного парка, животноводческих помещений и прочих экономических активов, мало что терять. Как после пожара люди не пытаются восстановить сгоревшую хибару, а строят при возможности более комфортное жилье, так и сельскому хозяйству необходима динамика на качественно новом витке прогресса, в основе которого лежат биотехнологии. Разумеется, для этого отрасль должна быть обеспечена ресурсами и, в первую очередь, финансовыми средствами. Ей как никогда прежде необходима масштаб-

ная поддержка государства, чтобы закупить соответствующее грядущему укладу технологическое оборудование и создать адекватную инфраструктуру. Нынешний кризис спалит, как огонь, обветшалые способы производства и откроет простор для инноваций. Спрашивается, сумеем ли мы этим воспользоваться и, самое главное, будут ли созданы ресурсные возможности для нового развития?

Принципиальной особенностью содержания технологических укладов в сельском хозяйстве является учет не учитываемых донныне затрат природных ресурсов на производство продукции. В аналитических расчетах, как правило, фигурируют издержки только экономического рода (стоимость ГСМ, электроэнергии, амортизация основных средств, зарплата и т. п.), на основе чего определяется эффективность производства или дается оценка технологических укладов. В то же время за пределами анализа остаются не рассмотренными процессы фактического потребления природных ресурсов при получении сельскохозяйственной продукции, в частности, продукции земледелия. Подчеркну, что без этих ресурсов, чаще называемых факторами производства, невозможно ведение сельского хозяйства. Каждый из них – почвенное плодородие, сумма положительных температур воздуха в вегетационный период, количество осадков и т. д. – играет исключительно важную роль в формировании производственных и экономических результатов и может выступать сдерживающим (ограничительным) условием сельскохозяйственного производства. Но если одни из природных факторов носят единовременный характер (например, выпавшие осадки или температура воздуха в определенный период), что можно уподобить в экономике оборотным средствам, то другие действуют на протяжении многих периодов производства (наличие элементов питания растений в почве, содержание гумуса, гранулометрический состав, структура почвы и т. п.), как в случае с основными фондами. И если первые из них, особенно в условиях неустойчивого земледелия, имеют оттенок непостоянства, даже случайности, то вторым присуща стабильность или, по меньшей

мере, медленная трансформация. Так же, как и оборотные средства, природные факторы одноразового характера полностью потребляются в процессе одного производственного цикла, тогда как долговременные природные факторы постепенно, подобно основным фондам, расходуются на протяжении многих лет. Происходит своеобразная амортизация почвенного плодородия, при которой его часть переносится на выращенный урожай.

В целом процесс сельскохозяйственного производства можно представить совокупностью взаимодействия двух групп факторов – экономических и природных, каждая из которых, в свою очередь, распадается еще на две части – постоянную и переменную:

$$ПСХ = \Sigma C_3 + V_3 + D_n + E_n,$$

где ПСХ – производство сельскохозяйственной продукции; C_3 – основные средства производства (основной капитал); V_3 – оборотные средства производства (оборотный капитал); D_n – долговременные природные факторы (почвенное плодородие); E_n – единовременные природные факторы (осадки, температура воздуха, ФАР и т. п.).

Технологический уклад в сельском хозяйстве должен учитывать не только экономические, но и природные факторы производства. В большинстве случаев при оценке технологических укладов в качестве критериального показателя используют удельный расход энергии, трудозатрат или денег на получение единицы продукции. В сельском хозяйстве наряду с этими экономическими критериями нужно принимать в расчет расход долговременных природных факторов, постепенно переносящих часть своего состояния (например, почвенного плодородия, выраженного количеством почвенного гумуса) на производимый продукт. Расход природного вещества можно выразить не только в физическом объеме, но и в денежном эквиваленте. Пренебрежение в экономических расчетах воспроизводством потребленных (подчеркну – долговременных!) природных ресурсов чревато их постепенным расточением,

что наглядно демонстрируется на примере земель России, на протяжении нескольких десятилетий динамично утрачивающих почвенное плодородие. Подобное расточительство трудно и дорого восстанавливаемых природных ресурсов сельского хозяйства стало характерной чертой господствующего в АПК технологического уклада и сузило потенциальные возможности наращивания производства и получения дешевой и качественной продукции за счет естественного плодородия. Графически изобразить возможности производства сельскохозяйственной продукции с учетом природных и экономических факторов в России можно следующим образом (рис. 2).

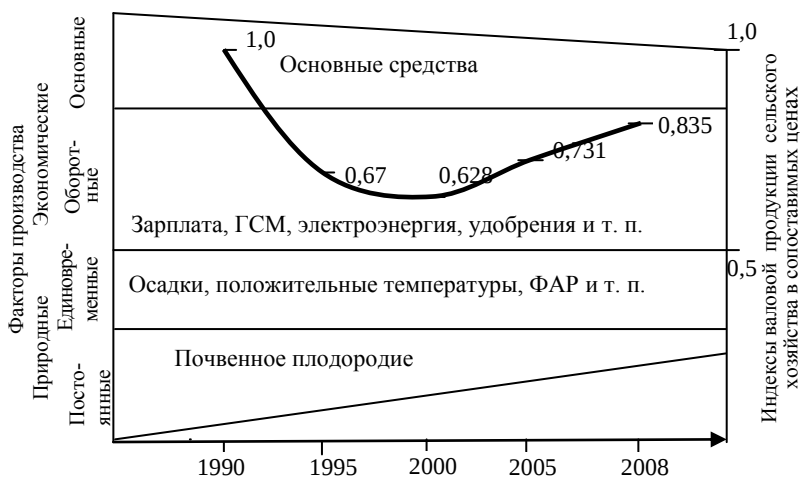


Рис. 2. Пределы возможностей производства сельскохозяйственной продукции в России*

*Представлено по данным: Гордеев, А. В. Госпрограмма развития сельского хозяйства: первый год реализации / А. В. Гордеев // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2009. – № 1.

Нетрудно заметить, что возможности развития сельского хозяйства ограничены не только экономическими факторами, которых явно нехватало на протяжении многих лет, но и

природными ресурсами, в частности, убывающим почвенным плодородием. Возросшая за последние годы урожайность сельскохозяйственных культур не должна вводить в заблуждение, якобы свидетельствуя о соответствующем росте почвенного плодородия. Стабильные урожаи в XXI в. скорее являются следствием благоприятных погодных условий, удачно складывающихся особенно в период уборочных работ. Но, несмотря на рекордный урожай зерна в 2008 г., объем валовой продукции сельского хозяйства в сопоставимых ценах не достиг уровня 1990 г.

К тому же в сельском хозяйстве России с каждым годом расширяется сегмент нового технологического уклада, в частности, появляется современная высокопроизводительная и ресурсосберегающая техника, внедряются эффективные технологии. Однако интенсивное распространение передовых методов ведения производства, приносящих высокую продуктивность, будет сдерживаться ограничивающими природными факторами.

Данное ограничение, впрочем, преодолимо техническими способами. Например, внесение больших доз минеральных удобрений и других агрохимикатов вполне способно компенсировать падение естественного плодородия почвы. Но, заменяя искусственными средствами дефицит природных ресурсов, мы рискуем потерять одно из наиболее значимых конкурентных преимуществ отечественного сельского хозяйства – его частичную реликтовость. Поэтому в способах ведения производства основной упор должен быть сделан там, где только это возможно, на биологические методы. Последние могут компенсировать многие ныне недостающие природные и отчасти экономические факторы сельскохозяйственного производства. Скажем, низкое почвенное плодородие, обусловленное многими причинами (в том числе и малым объемом вносимых органических удобрений, которых недостает в нашей стране для компенсации убыли почвенного гумуса и элементов питания растений вследствие снижающегося поголовья животных), может быть восполнено зелеными удобре-

ниями (сидератами) или посевами культур, обогащающих почву элементами питания растений. Биологические способы защиты растений могут по крайней мере частично заменить пестициды и т. д.

В рамках нового технологического уклада сельского хозяйства России в принципе разрешимы все настоящие и могущие возникнуть проблемы. Главный вопрос заключается в наличии политической воли и нахождении средств для нового этапа развития отечественного аграрного производства. Кроме того, требуется синхронизация основных элементов нового технологического уклада. Он предполагает внедрение не только передовых технологий, но и прогрессивных методов ведения производства. Надо сказать, что в методах хозяйствования на предприятиях российского агрокомплекса налицо хроническое отставание от требований времени. В настоящее время на многих сельхозпредприятиях не разрабатываются технологические карты по производству видов продукции, не составляются производственные задания бригадам и фермам, нет подлинной заинтересованности работников в экономии средств и получении максимально возможных результатов. Все это в существенной мере обуславливает низкую эффективность отечественного сельского хозяйства, совершенно безосновательно мешая ему нормально функционировать.

Без преодоления технологической и организационно-экономической отсталости российским аграриям будет невозможно перейти к новой стадии развития сельского хозяйства. В противном случае, даже при благоприятной ситуации, можно будет наблюдать лишь рост без развития. Это, в свою очередь, может негативно сказаться на состоянии перерабатывающей промышленности и как следствие – на продовольственном обеспечении населения. Кризис, как ни странно, предоставляет больше возможностей для перехода сельского хозяйства к ресурсосберегающему технологическому укладу. Во-первых, государство вынуждено оказывать агрокомплексу гораздо большую поддержку как единственной конкурентоспособной народнохозяйственной отрасли, производящей возоб-

новляемую продукцию. К тому же во время кризиса возрастают риски потери безопасности и, прежде всего, продовольственной независимости страны, что также стимулирует государство к повышению помощи отечественному сельскому хозяйству. Кстати, за последнее время власти все больше демонстрируют подлинную заботу о развитии агропромышленного комплекса, ставя его в число первоочередных приоритетов, в т. ч. и по объемам финансовой поддержки. Во-вторых, кризис заставляет самих аграриев активнее внедрять новые технологии и методы хозяйствования. Традиционно сельское хозяйство является инерционной и даже консервативной отраслью. Здесь даже очевидно приносящие доход новации идут, как правило, с трудом. Критическая ситуация вынуждает самых инертных менять отношение к научным разработкам и инновациям, отказываясь от традиционных способов ведения производства. Можно сказать, что кризис, губительно сказываясь на инвестициях, открывает дорогу инновациям. Сельское хозяйство вынуждено будет переходить на передовые методы производства, отбрасывая устаревшие технологии.

Кризис, порождая трудности и сложности хозяйствования, в то же время создает возможности для нового этапа развития, являясь своеобразной предтечей интенсивного роста. Для России одним из самых перспективных сегментов рынка в настоящее время является агрокомплекс, который при определенных условиях и, в первую очередь, при мощной господдержке может стать локомотивом экономики, на практике реализуя крылатое выражение А.В. Чаянова «... сельское хозяйство представляет собой мощный народнохозяйственный фактор, во многом определяющий собою народное хозяйство».

4. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ

Произведенный SWOT-анализ (анализ, направленный на определение возможностей предприятия в условиях кризиса) сельскохозяйственных предприятий позволил выявить основные, по нашему мнению, их сильные стороны и возможности, а также слабые стороны и угрозы.

Результаты анализа, представленные в табл. 1, позволяют сделать заключение о том, что как возможности, так и угрозы предприятия связаны, прежде всего, с уровнем платежеспособности организации.

В целом можно выделить две основные причины неплатежеспособности:

1) отставание от запросов рынка (по предлагаемому ассортименту, качеству, цене и т. д.). В этом случае можно говорить о «болезни» бизнеса;

2) неудовлетворительное финансовое руководство организацией, когда она отягощается избыточными обязательствами. В данном случае можно говорить о «болезни» финансового управления или менеджмента.

Первый комплекс причин отражается на снижении выручки, второй – на приросте массы обязательств.

Наиболее частыми причинами, вызывающими неплатежеспособность (несостоятельность) организации и потом ее банкротство, являются следующие:

1. Получение кредитов (долгосрочных и краткосрочных) от банка:

- долгосрочного кредита под повышенные проценты, использованного на развитие производства – закупку производственного оборудования, его модернизацию (прибыль от продажи новой продукции, увеличенного объема продукции не в

состоянии своевременно погасить проценты и сам кредит из-за ошибок в технологических и производственных расчетах, бизнес-плане, экономических расчетах);

- долгосрочного кредит, вложенного в строительство административных зданий и производственных цехов (прибыль организации из-за изменения внешних условий не в состоянии покрывать расходы по обслуживанию и погашению кредита – это результат финансовых просчетов администрации организации);

- долгосрочного и краткосрочного кредитов, вложенных в рискованные инвестиционные проекты, например, в ценные бумаги (из-за инвестиционных просчетов в прогнозе курса ценных бумаг теряется капитал и, как следствие, наступает несостоятельность организации);

- краткосрочного кредита, вложенного в расширение оборотных активов, – в запасы (из-за ошибок в маркетинговых расчетах объем продаж снижается, прибыль уменьшается, как следствие – организация не в состоянии своевременно возвратить кредит и проценты по нему, что влечет за собой ухудшение ее платежеспособности).

2. Неэффективная маркетинговая политика:

- неоправданное увеличение запасов материальных ресурсов без увеличения объема выпуска и реализации продукции (отсутствие контроля за нормированием и расходом материальных ресурсов в производстве в конечном счете приводит к возрастанию размера кредиторской задолженности, ее просроченности, увеличению пеней и штрафов, обращению в арбитражный суд);

- недостаточные изучение и поиск новых рынков сбыта и рынков поставщиков, что приводит к приобретению материальных ресурсов по повышенной цене, увеличению стоимости продукции, к затовариванию (вовремя не реализуется продукция, «застывшая» на складе по различным причинам) и появлению убытков.

3. Неэффективная политика предоставления товарного (коммерческого) кредита: задержка и увеличение сроков опла-

ты потребителями за поставляемую продукцию (в результате образуется большой объем дебиторской задолженности, увеличивается длительность ее оборота, что влечет за собой недостаток оборотных средств, невозможность исполнять обязательства перед налоговыми органами, поставщиками и в конечном счете невыгодные краткосрочные заимствования);

4. Увеличение издержек производства из-за применения устаревшей технологии, отсутствие ресурсосберегающих технологий влияют на конкурентоспособность продукции по ценам и приводит к снижению объема производства и реализации продукции, росту издержек в себестоимости продукции и в конечном итоге к невозможности расплачиваться по долгам.

5. Неумелое руководство деятельностью организации:

- неэффективная, негибкая, громоздкая структура управления, слабое управление финансами организации, отсутствие текущих и перспективных планов (производственных, финансовых) организации, низкая управленческая дисциплина и низкий уровень ответственности за результаты выполнения своих функций (все это приводит к вытеснению продукции организации с рынков сбыта, снижению объемов продаж и увеличению непроизводительных затрат и как следствие – к кризисному состоянию организации);

- низкая квалификация руководящих кадров, способствующая нерациональным, необоснованно рискованным, авантюрным решениям, приводящим к потерям капитала организации.

6. Воровство в различных формах и на различных уровнях управления организацией (это прямые убытки, приводящие в конечном итоге к банкротству организации и др.).

С целью минимизации влияния вышеперечисленных причин, приводящих к неплатежеспособности предприятия, для каждой организации целесообразно в условиях кризиса разработать программу ее антикризисного финансового оздоровления.

Данная программа должна включать в себя ряд комплексных блоков мероприятий, реализация которых позволит суще-

ственно повысить эффективность деятельности организации. Общая блок-схема антикризисной программы представлена на рис. 3.

Таблица 1

SWOT-анализ (анализ, направленный на определение возможностей сельскохозяйственного предприятия в условиях кризиса)

Объект анализа	Сильные стороны	Возможности	Слабые стороны	Угрозы
1	2	3	4	5
1. Технология производства	Традиционные технологии производства	Соблюдение технологической дисциплины. Наличие технической основы для применения технологий. Наличие соответствующей квалификации у работников	Отсутствие инновационных, ресурсосберегающих технологий	Потеря конкурентоспособности
2. Первичные трудовые коллективы и состояние рабочей силы в них	Наличие постоянных первичных трудовых коллективов и квалифицированной рабочей силы	Соблюдение технологической дисциплины. Соблюдение качественных требований к выполнению трудовых процессов. Рост производительности труда	Неоптимизированная численность персонала. Отсутствие нормирования затрат труда на производство продукции, выполнение работ и оказание услуг. Недостаточный уровень квалификации работников для внедрения новых, в том числе ресурсосберегающих, технологий	Необоснованность списания затрат труда на единицу продукции, работ, услуг и их рост. Снижение возможности внедрения новых технологий и использования новых видов техники из-за низкого уровня квалификации работников. Предприятие теряет возможность использовать кадровый лизинг с целью круглогодичного обеспечения работой работников предприятия

Продолжение табл. 1

1	2	3	4	5
3. Техническая основа производства	Наличие технической (зонально адаптированной) основы для организации производства	Использование традиционных технологий производства. Использование квалифицированной рабочей силы	Моральный и физический износ технической основы	Снижение возможностей внедрения новых, в том числе ресурсосберегающих, технологий. Снижение возможностей диверсификации производства. Рост себестоимости продукции. Отсутствие мотивации повышения квалификации рабочей силы и переподготовки кадров
4. Организация оплаты труда	Научно обоснованная организация оплаты труда	Организационно-техническое нормирование на основе межотраслевых нормативов. Применение традиционных форм и систем оплаты труда. Регулирование средств на оплату труда	Отсутствие элементов совершенствования организации оплаты труда	Слабая индивидуальная и коллективная материальная заинтересованность в конечных результатах труда. Бессистемность введения и пересмотра норм труда. Необоснованные затраты на оплату труда в себестоимости единицы продукции

Продолжение табл. 1

1	2	3	4	5
5. Виды продукции предприятия	Производство традиционных видов продукции. Ассортимент, не меняющийся длительный период	Соблюдение технологий производства. Наличие кадров соответствующей квалификации для производства продукции. Сформированные каналы сбыта	Отсутствие диверсификации производства, т. е. расширения ассортимента, изменения вида продукции, освоения новых видов производства	Снижение финансовой устойчивости предприятия. Риск инициирования процедуры банкротства. Снижение эффективности производства в целом
6. Инвестиционные программы	Наличие инвестиционных программ	Повышение эффективности существующих процессов. Совершенствование управления. Расширение и развитие производства. Совершенствование инфраструктуры. Развитие социальной сферы	Снижение инвестиционной активности. Низкий уровень анализа инвестиционных программ с точки зрения возможности финансирования и реализации (в том числе с учетом федеральной и региональной поддержки)	Снижение уровня эффективности производства. Снижение качества контроля за финансированием и реализацией инвестиционных программ. Потеря всего комплекса возможностей, обеспечиваемых наличием инвестиционных программ
7. Организация учета и контроля затрат на основе программного обеспечения	Использование информационных продуктов, в том числе класса «Бизнес-аналитика»	Повышение скорости принятия экономически обоснованных решений собственниками и менеджерами. Оперативность предоставления результатов анализа деятельности. Совершенствование организации учета и контроля затрат на предприятии	Снижение финансовых возможностей по внедрению информационных продуктов, в том числе класса «Бизнес-аналитика».	Снижение скорости и оперативности принятия решений. Снижение возможностей по совершенствованию организации учета и контроля затрат на предприятии

Продолжение табл. 1

1	2	3	4	5
8. Выполнение функций контроллинга	Наличие службы контроллинга на предприятии или распределение функций контроллинга между действующими службами управления	Повышение качества управления	Отсутствие службы контроллинга на предприятии или нечеткое закрепление функций контроллинга за действующими службами управления	Снижение эффективности выполнения следующих функций: мониторинга состояния и изменения организации; контроля и мотивации использования принятых решений; информационного обеспечения управленческих решений; оценки устойчивости развития организации; разработки методологии планирования; планирования развития; установления границ отклонения от планов; прогнозирования развития; корректировки данных; контроля затрат и регулирования использования ресурсов

Продолжение табл. 1

1	2	3	4	5
9. Связь производственных и сбытовых цепочек	Наличие технологически взаимосвязанных производственных и сбытовых цепочек	Обеспечение бесперебойного функционирования всех включаемых в эту цепочку предприятий и уменьшение степени их зависимости от внешних поставщиков	Снижение уровня совершенствования технологически взаимосвязанных производственных и сбытовых цепочек или их разрушение	Снижение эффективности организации сбыта продукции
10. Состояние логистики	Логистика, отвечающая современным требованиям и нуждам предприятия	Возможность минимизации затрат на реализацию и хранение. Обеспечение равномерных поставок в течение года	Снижение эффективности логистики предприятий из-за недостатка финансирования	Низкая эффективность работы с торговыми сетями. Низкая эффективность работы с сельхозрынками. Рост затрат на реализацию и хранение. Потеря сегмента рынка
11. Организация вспомогательных работ (ремонтных, транспортных и т. п.)	Использование услуг сервисной сети, сформированной группой предприятий	Минимизация затрат на сервисные услуги	Разрушение партнерских связей между предприятиями из-за снижения финансовых возможностей с целью использования услуг созданных сервисных сетей	Рост затрат на организацию работы собственных ремонтных, транспортных и др. вспомогательных подразделений
12. Кредитная политика организации	Использование кредитных ресурсов и механизмов субсидирования процентной ставки (80–100 % ставки рефинансирования)	Возможность реализации инвестиционных проектов (в том числе, строительство животноводческих комплексов, переработка зерна). Частичная компенсация затрат на приобретение ГСМ, кормов, удобрений	Снижение возможности использования кредитных ресурсов и механизма субсидирования из-за ухудшения кредитной истории предприятия и ужесточения условий кредитования	Потеря возможностей по частичному возмещению затрат. Снижение уровня финансирования инвестиционных проектов

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5
13. Обновление основных и оборотных средств на основе лизинга	Предприятие использует лизинг с целью обновления средств производства	Обновление основных средств. Обеспечение оборотными средствами производства. Использование новых условий лизинга (Росагролизинг), отменяющих предоплату (первый платеж вносится через 12 месяцев после получения техники) и увеличивающих срок лизинга с 10 до 15 лет	Снижение возможности использования лизинга из-за ужесточения условий сделок и сокращения продуктовых предложений со стороны лизинговых компаний	Снижение возможности диверсификации затрат на обновление основных и оборотных средств. Потеря возможности использования актуальных антикризисных условий лизинга
14. Участие в интервенциях	Реализация продовольственного и фуражного зерна в государственный интервенционный фонд (гарант – Россельхозбанк)	Использование благоприятных условий в части гарантированного и своевременного получения денежных средств за продукцию, проданную в федеральный фонд	Снижение возможности участия в интервенции, в том числе из-за низкого качества продукции	Потеря эффективного канала сбыта. Снижение уровня рентабельности предприятия



Рис. 3. Блок-схема антикризисного управления организацией

Практикой антикризисного управления сформированы четыре комплексных блока мероприятий по реформированию организации в целом:

- 1) реорганизация производства;
- 2) реорганизация финансов;
- 3) реорганизация системы управления;
- 4) реорганизация системы обеспечения и сбыта.

Все четыре комплексных блока мероприятий направлены на структурную перестройку систем производственной, финансовой, снабженческо-сбытовой и управленческой деятельности организации с учетом критико-аналитической оценки ее экономического состояния.

Эти блоки необходимо разрабатывать для того, чтобы при анализе отклонений в деятельности организации было проще

выйти на причины и факторы, вызывающие эти отклонения, а в дальнейшем, поняв механизм возникновения возмущений, разработать систему мер для повышения эффективности деятельности организации.

Каждый из комплексных блоков мероприятий состоит из подблоков, в которых имеют место или могут возникнуть в будущем проблемы из-за кризисных явлений.

Каждый подблок состоит из более мелких элементов, необходимых для функционирования производственно-хозяйственной деятельности организации.

На первом этапе следует проанализировать схемы, а далее выделить из них элементы, которые провоцируют кризисное состояние организации, и перейти к их более детальному анализу для разработки конкретных мер для ее финансового оздоровления.

Анализ экономического состояния организации не может быть полным, если он проведен только на уровне финансовой отчетности.

Финансовый анализ позволяет выявить болевые точки, а дальше следует провести более детальный анализ состояния организации. Детальное обследование отдельных сторон деятельности организации проводится с использованием специальных анкет.

Реализация программ антикризисного финансового оздоровления позволит минимизировать потери и угрозы в период кризиса за счет внедрения мероприятий, изложенных далее по тексту рекомендаций.

Практика проведения финансового оздоровления организаций различных направлений деятельности позволила разработать и апробировать типичные методы управленческих воздействий на отдельные элементы бизнес-процессов в организации с целью ее финансового оздоровления в условиях кризиса (прил. 1).

5. ВОЗМОЖНЫЕ ПОТЕРИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

5.1. Проблемы кредитования

В период кризиса резко обостряется проблема финансирования.

Наряду с этим снижаются возможности использования сельхозтоваропроизводителями кредитных ресурсов и механизма субсидирования из-за ухудшения кредитной истории предприятий, что ведет к потере возможностей частичного возмещения затрат и снижению уровня финансирования инвестиционных проектов.

Тем не менее даже в таких условиях проблемы приобретения и возврата кредитных ресурсов решаются каждым сельхозтоваропроизводителем индивидуально при взаимодействии с соответствующими банками РФ, которые предлагают определенный спектр банковских услуг. В табл. 2, 3 представлены условия кредитования по отдельным банковским продуктам двух основных кредитных организаций РФ. Кроме того, Россельхозбанк предлагает следующие отдельно действующие кредитные продукты:

- кредиты под залог приобретаемой техники и/или оборудования;
- кредиты в форме овердрафта по банковскому счету клиента;
- вексельное кредитование;
- кредит на приобретение племенного молодняка сельскохозяйственных животных;
- кредит на приобретение земельных участков сельскохозяйственного назначения под их залог;
- кредит под залог приобретаемого имущества для сельскохозяйственных кооперативных рынков;
- кредитование рыбоводных хозяйств;
- кредитование крестьянских (фермерских) хозяйств и иных субъектов малого и среднего предпринимательства в АПК.

Таблица 2

Условия краткосрочного кредитования сельхозтоваропроизводителей в Сбербанке РФ

Показатель	Основные характеристики
1	2
Цели кредитования	Приобретение семян, минеральных и органических удобрений, средств защиты растений; приобретение кормов, ветеринарных препаратов, средств санитарии и др.; приобретение молодняка сельскохозяйственных животных, птиц на откорм; приобретение топлива и горюче-смазочных материалов; приобретение сельхозинвентаря и средств малой механизации; приобретение запчастей для действующей сельскохозяйственной техники; приобретение материалов и изделий многоразового использования (оборудование пленочных теплиц, парников, тары и др.); оплата аренды земли, помещений, складов и хранилищ на срок реализации кредитной сделки; оплата расходов по страхованию будущего урожая, иного залогового имущества
Срок кредитования	До 1,5 лет. Если кредит выдается на срок до 1 года и на сумму до 1 млн руб., то контроля со стороны банка за целевым использованием средств не производится. Сумма кредита – 25 % от годовой суммы выручки заемщика
Процентная ставка кредитования	Устанавливается индивидуально по каждому заемщику
Условия погашения кредита	Уплата процентов ежемесячно. Погашение основного долга – в соответствии с установленным графиком, индивидуально по каждому заемщику, в соответствии с движением денежных потоков, с учетом задолженностей
Обеспечение кредита заемщиком	Имущество и земельные угодья заемщика (земельные угодья оцениваются с учетом их кадастровой стоимости), кроме товаров в обороте
Страхование кредитов	1. Переданное в залог имущество подлежит страхованию заемщиком (залогодателем) от рисков утраты (гибели), недостачи или повреждения на случаи, предусмотренные правилами страхования страховщика (необходимый пакет). 2. По договоренности с заемщиком имущество, передаваемое в залог, может не страховаться. В этом случае с заемщика взимается дополнительная плата по кредиту в качестве компенсации банку возникающего риска – «плата за неполное исполнение условий кредитного договора в части требований, предъявляемых к его обеспечению»

Окончание табл. 2

1	2
Способы кредитования	1. Выдачи разовых кредитов. 2. Открытия кредитной линии с «лимитом выдачи» – не возобновляемая кредитная линия. 3. Открытия кредитной линии с «лимитом задолженности» – возобновляемая кредитная линия
Обременения и ограничения по кредитам	Не принимаются к рассмотрению заявки предприятий при наличии: отрицательных чистых активов, постоянных убытков от основной деятельности, нереструктурированной просроченной задолженности перед бюджетом
Список документов, предоставляемых клиентом-заемщиком	Предоставляется банком

Таблица 3

Условия кредитования сельхозтоваропроизводителей в Россельхозбанке

Показатель	Виды и содержание кредитных продуктов	
	краткосрочное кредитование	инвестиционное кредитование
1	2	3
Приоритетные направления кредитования	Приобретение горюче-смазочных материалов; запасных частей и материалов для ремонта техники, оборудования, зданий и сооружений; инвентаря; минеральных удобрений; средств защиты растений; семян; кормов; ветеринарных препаратов и других материальных ресурсов для проведения сезонных работ; приобретение молодняка сельскохозяйственных животных; рыбопосадочного материала; приобретение сельскохозяйственного сырья и продукции для первичной и промышленной переработки, хранения и реализации; оплата страховых взносов при страховании сельскохозяйственной продукции; иные цели некапитального характера	Строительство, реконструкция, модернизация по проектам в области: растениеводства; животноводства; рыбоводства, вылова рыбы и других водных биоресурсов; производства комбикормов; переработки и хранения сельскохозяйственного сырья и продукции; сбыта сельскохозяйственного сырья и продукции (сельскохозяйственные рынки и торговые площадки); закладка многолетних насаждений и виноградников; внедрение новых технологий и расширение производства, в том числе приобретение высокотехнологичных машин для растениеводства и кормопроизводства, сельскохозяйственной техники отечественного и импортного производства, оборудования, племенных животных, земель сельскохозяйственного назначения с целью расширения производства и пр.; реализация проектов по производству импортозамещающей продукции; развитие смежных отраслей агропромышленного комплекса; реализация проектов по созданию и развитию объектов социальной и инженерной инфраструктуры села и других проектов развития сельских территорий; осуществление других затрат капитального характера.

Продолжение табл. 3

1	2	3
Цели кредитования	Приобретение семян, минеральных и органических удобрений, средств защиты растений; приобретение кормов, ветеринарных препаратов, средств санитарии и др.; приобретение молодняка сельскохозяйственных животных, птиц на откорм; приобретение топлива и горюче-смазочных материалов; приобретение сельхозинвентаря и средств малой механизации приобретение запчастей для действующей сельскохозяйственной техники; приобретение материалов и изделий многоразового использования (оборудование пленочных теплиц, парников, тары и др.); оплата аренды земли, помещений, складов и хранилищ на срок реализации кредитной сделки; оплата расходов по страхованию будущего урожая, иного залогового имущества	Строительство, реконструкция, модернизация по проектам в области: растениеводства; животноводства; рыбоводства, вылова рыбы и других водных биоресурсов; производства комбикормов; переработки и хранения сельскохозяйственного сырья и продукции; сбыта сельскохозяйственного сырья и продукции (сельскохозяйственные рынки и торговые площадки); закладка многолетних насаждений и виноградников; внедрение новых технологий и расширение производства, в том числе приобретение высокотехнологичных машин для растениеводства и кормопроизводства, сельскохозяйственной техники отечественного и импортного производства, оборудования, племенных животных, земель сельскохозяйственного назначения с целью расширения производства и пр.; реализация проектов по производству импортозамещающей продукции; развитие смежных отраслей агропромышленного комплекса; реализация проектов по созданию и развитию объектов социальной и инженерной инфраструктуры села и других проектов развития сельских территорий; осуществление других затрат капитального характера
Срок кредитования	До 1 года (в отдельных случаях до 1,5 лет для проектов, связанных с особенностями технологического цикла производства сельскохозяйственной продукции)	Сроки кредитования по кредитным продуктам устанавливаются правлением Банка

Окончание табл. 3

1	2	3
Процентная ставка кредитования	Устанавливается индивидуально по каждому заемщику	Процентная ставка кредитования
Условия погашения кредита	Ежемесячно	Ежемесячно/ежеквартально
Обеспечение кредита заемщиком	Банк принимает залог, поручительство и банковскую гарантию. Возможно использование государственных гарантий субъектов РФ и муниципальных гарантий	Банк принимает залог, поручительство и банковскую гарантию. Возможно использование государственных гарантий субъектов Российской Федерации и муниципальных гарантий
Способы кредитования	1. Выдача разовых кредитов. 2. Открытие кредитной линии с «лимитом выдачи». 3. Открытие кредитной линии с «лимитом задолженности». 4. Открытие кредитной линии с «лимитом выдачи» и «лимитом задолженности». 5. Открытие кредитной линии в форме «овердрафт»	1. Выдача разовых кредитов. 2. Открытие кредитной линии с «лимитом выдачи». 3. Открытие кредитной линии одновременно с «лимитом выдачи» и «лимитом задолженности»
Обременения и ограничения по кредитам	Не принимаются к рассмотрению заявки предприятий при наличии: отрицательных чистых активов, постоянных убытков от основной деятельности, нереструктурированной просроченной задолженности перед бюджетом	Не принимаются к рассмотрению заявки предприятий при наличии: постоянных убытков от основной деятельности, нереструктурированной просроченной задолженности перед бюджетом, картотеки в банках
Список документов, предоставляемых клиентом-заемщиком	Предоставляется банком	

Для кредитования сельскохозяйственных производственных кооперативов Россельхозбанк предлагает специальные продукты (прил. 2).

Принимаются и другие меры по нормализации ситуации с кредитованием сельхозтоваропроизводителей. В частности, формируется список системообразующих предприятий АПК области. Также направлены дополнительные предложения для включения предприятий АПК области в перечень предприятий регионального значения, претендующих на поддержку из федерального бюджета.

5.2. Высвобождение работников

Внутренние расходы предприятий в условиях кризиса сокращаются прежде всего за счет снижения заработной платы и сокращения работников. Уменьшение издержек, связанных с зарплатами, началось чуть ли не с первых дней кризиса.

В кризисное время отмечается снижение уровня заработной платы. В низкорентабельных и наиболее чувствительных к кризису отраслях увольнения носят масштабный характер, однако рост безработицы дал надежду на быстрое повышение эффективности ресурсов, так как в условиях ротации у предприятий появилось право требовать от персонала работы с большей отдачей за счет повышения производительности труда. Вместе с тем, по мере принятия антикризисных мер становится очевидным, что банальное урезание расходов не дает качественного обновления предприятий и долгосрочных преимуществ в послекризисное время. Необходима существенная перестройка технологий бизнеса, так как, уволив часть персонала, взамен необходимо перенастроить систему кадров на более высокую производительность труда, создать более эффективное взаимодействие между подразделениями. Очевидно, что в условиях кризиса следует считать позитивным такой фактор, как появление, причем в большом количестве, мотивированного персонала, в котором так нуждался

отечественный бизнес в последние годы. Вместе с тем, в сложившихся условиях, требующих диверсификации производства, актуальным является повышение квалификации кадров, которое может быть представлено следующими формами:

- 1) обучение (получение новых знаний);
- 2) самообучение (совершенствование профессиональных качеств и навыков);
- 3) стажировка (приобретение профессиональных навыков);
- 4) обмен опытом (освоение прогрессивных технологий труда);
- 5) переподготовка (освоение новой специальности).

Перечисленные формы нашли свое отражение в федеральной и региональной программах борьбы с безработицей, позволяющих осуществить переподготовку кадров, в т. ч. для организаций малого бизнеса за счет финансирования 95 % затрат из федерального бюджета и 5 % – из регионального.

5.3. Снижение цен на сельскохозяйственную продукцию

Цены на сельскохозяйственную продукцию находятся в прямой зависимости от ее себестоимости. В свою очередь, причины, обуславливающие высокую себестоимость производства продукции, представленные на рис. 4, связаны с нерациональным расходованием материальных и трудовых ресурсов, неэффективной технологией производства и высоким уровнем непроизводственных затрат.

Рассмотрев представленную на схеме причинно-следственную связь, можно разработать систему мероприятий и аналитических показателей, позволяющих изменить создавшуюся ситуацию и диагностировать эти изменения. В основе диагностики находится процесс установления причин, повлекших за собой ухудшение финансового состояния организации, в т. ч. снижение цен.



Рис. 4. Причины высокой себестоимости продукции

Учитывая высокую значимость себестоимости в формировании цен на продукцию, предприятию следует обратить внимание на следующие меры:

1. Совершенствование номенклатуры статей затрат с целью их контроля.

Группировка затрат на производство по калькуляционным статьям является основой объективности калькулирования, анализа себестоимости продукции и ее планирования, более полного контроля за затратами, выявления определенных соотношений между отдельными видами затрат и расчета степе-

ни их влияния на уровень себестоимости и рентабельности производства продукции.

В приказе Министерства сельского хозяйства Российской Федерации от 06.06.2003 г. № 792 «Об утверждении методических рекомендаций по бухгалтерскому учету затрат на производство и калькулированию себестоимости продукции (работ, услуг) в сельскохозяйственных организациях» представлена типовая номенклатура статей затрат. Детализация статей затрат обеспечит однозначные подходы при формировании их содержания. Использование уточненной номенклатуры статей затрат позволит осуществлять действенный контроль за указанными затратами по местам их возникновения и центрам ответственности.

Все эти мероприятия на предприятии можно автоматизировать, используя уже имеющиеся на рынке информационных услуг специальные продукты «1С: предприятие».

2. Управление затратами через систему нормативного учета.

Традиционные способы планирования, учета и контроля в условиях кризиса не обеспечивают необходимой информацией руководителей структурных подразделений для принятия экономических решений. Устранение этих недостатков в учете возможно при применении системы нормативного учета затрат, в основе которой лежит принцип оперативного учета и контроля затрат в пределах установленных норм, нормативов и отклонений от них.

Нормативный учет затрат обеспечивает данными о затратах, которые используются в различных целях: при оценке запасов, планировании, контроле за издержками, при принятии решений и оценке результатов выполнения работ.

Управление затратами с учетом норм позволяет предотвратить ненужные потери, повысить эффективность производства, улучшить политику закупок, изменить расходы производственных ресурсов и нацелить на их использование в будущем.

Нормативы затрат упрощают оценку запасов товарно-материальных ценностей. При традиционных методах уче-

та учет каждого вида материалов ведется по фактической стоимости, а запасов готовой продукции и объема незавершенного производства – по фактической себестоимости.

При создании нормативной базы бухгалтерские и нормативные документы целесообразно подразделять на следующие группы:

1. Нормативные документы подготовки производственного процесса. К ним относятся документы на оприходование продукции (работ, услуг) структурных подразделений, в которых указывается стоимость прямых затрат по периодам работ и месяцам; лимитно-заборные ведомости на отпуск запасных частей, кормов и др.; сборник планово-учетных цен на товарно-материальные ценности, выполненные работы и оказанные услуги; ведомости дефектов на ремонт техники, зданий и сооружений. Нормативные документы по подготовке производственного процесса разрабатываются главными специалистами и руководителями структурных подразделений;

2. Основные нормативы, регламентирующие Расходы трудовых, материальных и денежных ресурсов. Основные нормативы разрабатывают на основе технологических карт. Нормативы, регламентирующие расходование трудовых, материальных и денежных ресурсов, определяют из сборников типовых нормативов, а в случае отсутствия последних – расчетным путем, исходя из фактических затрат. Установлением норм, нормативов должны заниматься главные специалисты, в том числе экономист;

3. Документы учета и контроля: отчеты движения товарно-материальных ценностей, документы по учету труда и его оплаты, журналы учета работ и услуг, акты приема выполненных работ, акты претензий на определение и возмещение ущерба, производственные отчеты; классификатор причин отклонений, увеличивающих себестоимость продукции, работ и услуг; классификатор лиц, по вине которых происходят отклонения.

Для осуществления оперативного учета и контроля руководители структурных подразделений должны обеспечиваться следующими регламентирующими документами, сформированными в том числе на основе типовых нормативных документов, справочника экономиста аграрного производства и иных нормативных источников:

- технологическими картами по выполнению работ в отраслях;
- производственными заданиями с указанием состава основных средств, нормами начисления амортизации и сметами на ремонт основных средств;
- положением об оплате труда или извлечением из него, т. е. указанием конкретных расценок норм затрат труда, применяемых в данном подразделении;
- извлечением из актов замера расстояний перевозок грузов с указанием пунктов назначения перевозок, среднего расстояния в километрах;
- нормами расхода 1 кВт·ч электроэнергии на год, месяц, на 1 гол. животных основного стада, на 1 ч работы оборудования;
- нормами расхода воды на 1 гол. животных в сутки с учетом способов поения, на 1 га посевов (по видам культур) и т. п.;
- нормами расхода подстилки (кг в сутки на 1 гол. по видам животных и подстилки);
- нормами расхода топлива и смазочных материалов на работу автомобилей, тракторов, самоходных сельскохозяйственных машин;
- нормами суточной потребности животных (по видам и возрасту) в питательных веществах;
- суточными рационами кормления животных;
- нормами расхода ветмедикаментов на 1 гол. основного стада животных (по видам и группам животных);
- номенклатурой-ценником товарно-материальных ценностей, действующей в данной сельскохозяйственной организации в разрезе субсчетов счета 10 «Материалы»;

- перечнем причин отклонений, изменяющих расходование ресурсов;

- бланками отчетов-анализов.

Применение системы нормативного учета поможет определить с достаточной степенью точности себестоимость производимой продукции, а следовательно, базу для предполагаемой цены реализации.

На основе обобщения имеющегося опыта для определения фактических, а не декларируемых издержек производства в сельском хозяйстве, а также перерабатывающей промышленности разработана концепция *динамической себестоимости*, т. е. удельных издержек производства, которые могут изменяться со временем в связи с колебаниями цен на производственные ресурсы вследствие инфляционных процессов и конъюнктуры рынка.

Ее суть состоит в следующем: себестоимость любого вида продукции зависит от факторов двух типов: постоянных и переменных. Первые определяются научно обоснованными параметрами физических затрат производственных ресурсов. Переменными же в условиях рынка являются цены этих ресурсов, которые и задают инфляционную динамику издержек производства, а ее нельзя не учитывать при прогнозировании социально-экономических процессов. Эта динамика характерна лишь для рыночной экономики в отличие от себестоимости в административно-плановой системе хозяйствования, где при фиксированных ценах ресурсов она не изменялась в течение десятилетий.

Динамическая себестоимость позволяет адекватно отразить и вопросы изменяющейся оплаты труда работников, когда введенные ранее жесткие расценки по оплате тех или иных видов работ утрачивают силу.

Считая цены на сырье, электроэнергию, технику, балансовые стоимости помещений и т. д. переменными величинами, а также индексируя оплату труда, можно вычислить динамическую себестоимость для любого момента времени. Себестоимость растениеводческой продукции зависит от урожайности,

изменение которой прогнозировать нелегко, поэтому при определении динамической себестоимости урожайность нужно считать переменной величиной, и задавать ее можно либо по факту, либо провизорно. Динамика изменения себестоимости может дать полезную информацию для экономического анализа прогнозирования.

Общая схема формирования динамической себестоимости изображена на рис. 5.

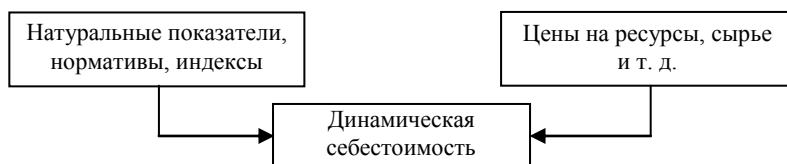


Рис. 5. Схема формирования динамической себестоимости

На основе анализа деятельности предприятий и с учетом существующих норм потребления сырья, топлива и энергии и т. д. также можно вычислить необходимые натуральные величины, которые позволяют рассчитать динамическую себестоимость.

В условиях инфляции, стагнации производства и резкого изменения цен наиболее целесообразной оказалась ориентация на сочетание стоимостных и натуральных показателей, их разумное комбинирование. В период кризиса это позволяет не только получить общее представление об изменениях, происходящих в агропромышленной сфере, но и выявлять различные факторы (ценовой, натуральный, структурный и др.), под влиянием которых эти изменения происходят. Использование предлагаемого комплекса показателей позволяет учесть быстро меняющуюся конъюнктуру рынка, а также повысить скорость аналитических и плановых расчетов на всех уровнях, направить больше сил на поиск наилучших путей развития производства, использовать их для моделирования процессов управления производством.

Таким образом, методика, основанная на системе натуральных показателей, позволяет произвести оперативный расчет себестоимости продукции.

Важно правильно оценить продукцию, производимую подразделениями, соотношение доходов с переменными затратами и в целом эффективность деятельности организации. Для этой цели в настоящее время организации используют разные методы определения планово-учетных (договорных) цен.

Возможны два варианта определения расчетных (договорных) цен по методике, разработанной Л.И. Хоружей и Р.А. Алборовым.

Первый вариант целесообразен для товарных видов продукции, т. е. для тех ее видов, которые реализуют на сторону и по которым действуют рыночные цены:

$$\text{ПУЦ} = P_{\text{ц}} (Y_{\text{пер}} + Y_{\text{пост}}/100 \%),$$

где ПУЦ – планово-учетная (расчетная, договорная) цена 1 ц производимой продукции, руб.; $P_{\text{ц}}$ – средняя рыночная цена (цена реализации) 1 ц данного вида продукции, руб.; $Y_{\text{пер}}$ – удельный вес суммы переменных, условно-переменных и смешанных затрат в структуре затрат на производство данного вида продукции, %; $Y_{\text{пост}}$ – удельный вес суммы постоянных затрат подразделения и доли постоянных затрат организации, относящихся к подразделению по расчету, в структуре затрат на производство данного вида продукции, %.

Исходные и расчетные данные по предлагаемому методу определения внутрихозяйственных расчетных цен приведены в табл. 4.

Второй вариант можно использовать для оценки нетоварных видов продукции, например, в подразделениях кормопроизводства (табл. 5):

$$\text{ПУЦ} = P_{\text{цж}} Y_{\text{зк}}/100 \% (Y_{\text{пер}} + Y_{\text{пост}}/100 \%) \text{ КЭИ} \cdot \text{КЕ},$$

где $P_{\text{цж}}$ – средняя рыночная цена реализации 1 ц продукции животноводства (например, молока), руб.; $Y_{\text{зк}}$ – удельный вес

затрат на корма в структуре затрат на производство продукции животноводства, %; КЭИ – коэффициент эффективности использования обменной энергии данного вида корма для производства продукции животноводства; КЕ – содержание кормовых единиц в 1 ц данного вида корма, ц.

Таблица 4

Методика расчета договорных (внутрихозяйственных расчетных) цен на товарные виды продукции (условный пример)

Вид продукции	Цена реализации 1 ц ($P_{ц}$), руб.	$Y_{пер}$	$Y_{пост}$	Расчетная цена 1 ц продукции $(гр.2 \cdot (гр.3 + гр.4)) / 100 \%$, руб.
1	2	3	4	5
Зерно пшеницы	403,5	78,0	14,0	371,2
Овес	272,5	75,0	16,0	248,0
Зернобобовые	294,2	74,0	15,0	261,8
Семена подсолнечника	797,7	78,0	14,0	733,9

Таблица 5

Методика расчета договорных (внутрихозяйственных, расчетных) цен на нетоварные виды продукции (условный пример по кормам)

Вид продукции	Содержится в 1 ц, ц		КОЭ	Коэффициент использования КОЭ (КЭИ)	Цена реализации молока $P_{цж}$, руб.	$Y_{зк}$	$Y_{пер} + Y_{пост}$	Расчетная цена 1 ц, руб.
	к. ед.	сух. вещ-ва						
Сено однолетних трав	0,47	0,83	8,4	0,55	104,0	40	86	9,25
Сено многолетних трав	0,42	0,83	7,9	0,54	104,0	40	86	8,11
Сено разное	0,36	0,83	7,3	0,52	104,0	40	86	6,70
Зеленая масса	0,19	0,26	9,5	0,585	104,0	40	89	4,12
Солома	0,21	0,88	5,4	0,46	104,0	40	88	3,54
Морковь кормовая	0,14	0,145	10,9	0,63	104,0	40	88	3,23

Примечание. Концентрация обменной энергии, коэффициент эффективности использования обменной энергии рассчитаны по методике Н.Г. Григорьева

Такое решение проблемы позволит стабилизировать отношение трудовых коллективов подразделений к производству как товарной, так и нетоварной продукции и обеспечить умеренную дифференциацию их доходов в зависимости от стоимости разной по качеству, затратам на производство, трудоемкости и доходности произведенной продукции, а также оплаты труда по конечному результату с учетом реального вклада каждого работника в общий результат.

Приведенные методики определения договорных (внутрихозяйственных расчетных) цен позволяют оптимально определять границы разделения цены реализации и доходов от реализации продукции между организацией и ее подразделениями (трудовыми коллективами) с учетом реального вклада каждой стороны.

Качественное управление товарно-материальными запасами в условиях кризиса предполагает оперативное совершенствование логистики предприятия, т. е. технологических процедур, связанных с планированием, управлением и контролем (включая складирование) за движением материальных потоков для обеспечения соответствующего уровня конкурентоспособности товара и снижения его себестоимости.

Особую актуальность в рамках логистики приобретает возможность эффективного складирования продукции с целью ее *частичной консервации* в ожидании стабилизации и роста цен на нее.

Поставленная задача может быть решена, во-первых, посредством использования услуг элеваторов (в частности, элеваторы, выигрывающие конкурс на право хранения интервенционного фонда на территории области, будут готовы оказывать весь комплекс качественных услуг в 2009 г.), однако в условиях кризиса следует признать низкоэффективной негибкую тарифную политику элеваторов по оказываемым услугам, что вызывает необходимость усилить работу в части совер-

шенствования договорных отношений между товаропроизводителями и элеваторами: диверсификация тарифов необходима не только по срокам хранения, но и по объему партий продукции, поступающих на элеваторы на взаимовыгодных условиях, а также с учетом качества поступающей на хранение продукции.

Во-вторых, эффективное хранение продукции может быть организовано непосредственно на предприятии. Следовательно, необходимо выполнить анализ состояния складов предприятия – наличие площади, балансовая стоимость, износ, размер неиспользуемой площади – с целью принятия решения о мобилизации резервов по складированию, в том числе на условиях аренды; вместе с тем необходимо выявить объемы складов, подлежащие реконструкции и ремонту, а также возможности использования складов под другие виды продукции. В случае производственной необходимости следует обновить оборудование, применяемое в складах, в т. ч. посредством лизинга, при этом выдвигая на первый план не только цену оборудования, но и себестоимость результата ее применения.

В сельском хозяйстве интервенция представляет собой комплекс мер по покупке-продаже продукции сельхозтоваропроизводителей по определенной цене государством в целях выравнивания цены и поддержания доходов сельскохозяйственных товаропроизводителей, а также для регулирования рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия.

Участие сельхозтоваропроизводителей в механизме интервенций на примере Саратовского региона представлено на рис. 6.

Средства для осуществления интервенции накапливаются и тратятся из федерального продовольственного интервенционного фонда сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия Министерства сельского хозяйства Российской Федерации.

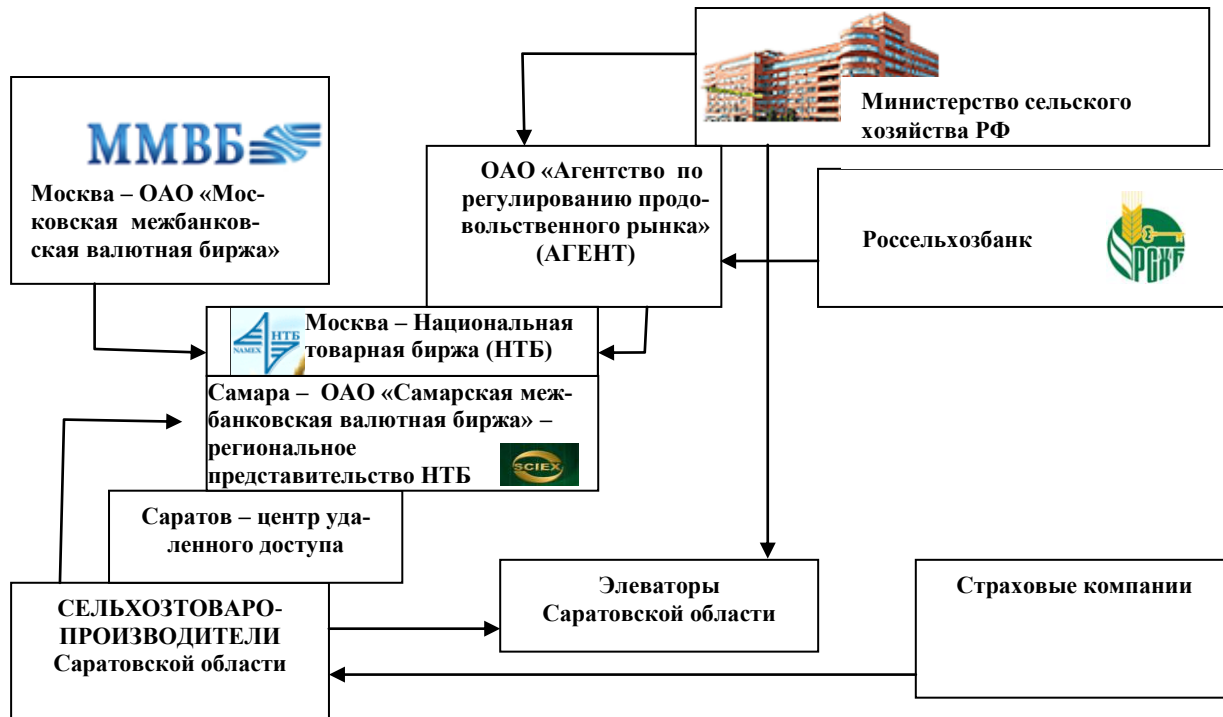


Рис. 6. Механизм участия сельхозтоваропроизводителей Саратовского региона в интервенциях

В качестве товара, реализуемого в федеральный продовольственный интервенционный фонд сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, могут выступать:

- мягкая продовольственная пшеница 3-го, 4-го и 5-го классов урожая 2008 г. (ГОСТ Р 52554-2006);
- продовольственная рожь группы А урожая 2008 г. (ГОСТ 16990-88);
- ячмень фуражный урожая 2008 г. (ГОСТ 28672-90);
- кукуруза 3-го класса урожая 2008 г. (ГОСТ 13634-90).

Преимущества участия в закупочных интервенциях для сельхозтоваропроизводителей в условиях кризиса следующие:

1. Цены закупки при интервенциях выше, чем рыночные у посредников, даже несмотря на то, что торги (в форме аукциона) сельхозпродукции идут на понижение.

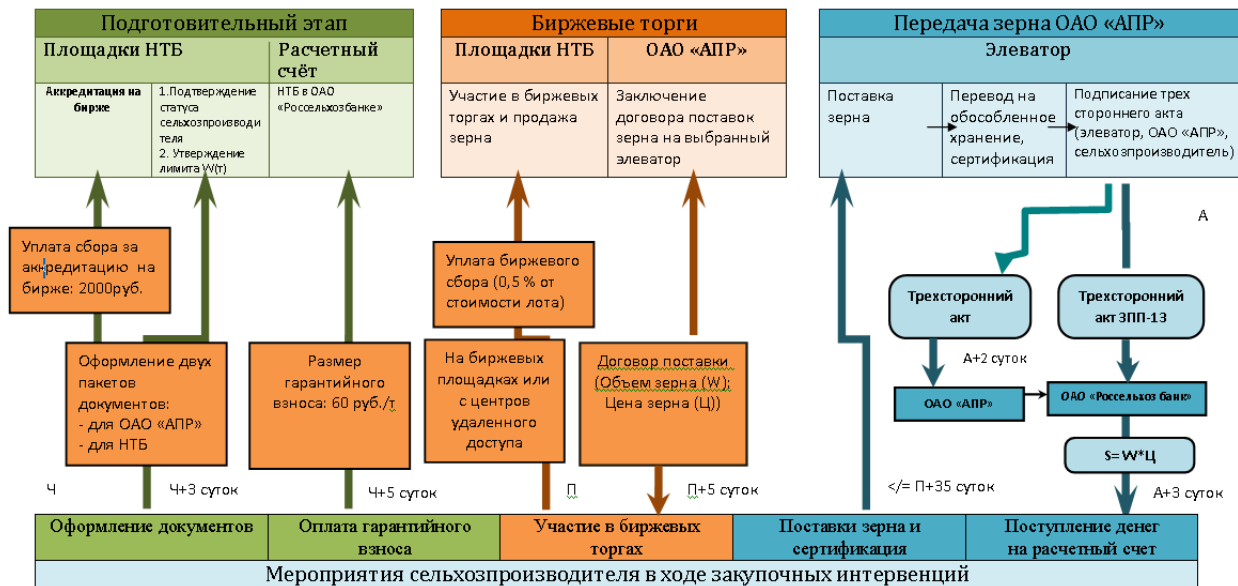
Так, максимальные закупочные цены при проведении государственных закупочных интервенций на рынке зерна в разрезе базисов поставки и регионов для Саратовской области на январь 2009 г. составили:

- мягкая продовольственная пшеница 3-го класса – 5500 руб./т;
- мягкая продовольственная пшеница 4-го класса – 4900 руб./т;
- мягкая пшеница 5-го класса – 4900 руб./т;
- продовольственная рожь группы А – 3900 руб./т;
- ячмень фуражный – 3800 руб./т;
- кукуруза 3-го класса – 4000 руб./т.

Это несколько выше негосударственных закупочных цен.

2. Выигравший в аукционе на заключение договора поставки гарантированно реализует весь выставленный на продажу объем: 1 стандартный лот составляет 135 т зерновых культур.

Алгоритм действия сельхозтоваропроизводителя при участии в биржевых торгах представлен на рис. 7.



Ч – дата принятия решения на участие в закупочных интервенциях;
 П – дата признания участника победителем биржевых торгов;
 А – дата передачи зерна объемом W по цене C на сумму S (в том числе НДС)

Рис. 7. Алгоритм действий сельхозтоваропроизводителя в ходе закупочных интервенций

Процедура аккредитации сельхозтоваропроизводителей для участия в биржевых торгах по закупочной интервенции:

1. Сельхозтоваропроизводитель представляет сначала ОАО «АПР», а затем представительству (в центр удаленного доступа) НТБ следующие документы:

- заявление на подтверждение статуса сельскохозяйственного товаропроизводителя с отметкой агента (ОАО «АПР») о соответствии статусу сельскохозяйственного товаропроизводителя и допуске к биржевым торгам (1 экз.);
- заявление на участие в биржевых торгах;
- копию Устава сельхозтоваропроизводителя со всеми изменениями и дополнениями, заверенную печатью и подписью руководителя предприятия;
- нотариально заверенную копию свидетельства о государственной регистрации сельхозтоваропроизводителя в качестве юридического лица или индивидуального предпринимателя;
- заверенную организацией копию протокола собрания учредителей о назначении руководителя организации сельхозтоваропроизводителя;
- заверенную организацией копию приказа о назначении главного бухгалтера;
- карточку с образцами подписей и оттиска печати, заверенную нотариально или банком;
- надлежащим образом оформленную доверенность на имя представителя участника биржевых торгов на представление интересов в биржевых торгах, в том числе на подписание договора аккредитации, подачу заявок на продажу, подписание протоколов мини-сессий или документ, удостоверяющий личность руководителя сельхозтоваропроизводителя или индивидуального предпринимателя. Допускается не более двух таких представителей участника биржевых торгов от одного участника;
- подписанный заявителем договор аккредитации в двух экземплярах;
- документ, подтверждающий факт оплаты сбора за аккредитацию (платежное поручение на установленную сумму сбо-

ра за аккредитацию с отметкой исполняющего банка). Моментом внесения заявителем или третьей стороной от имени сельхозтоваропроизводителя сбора за аккредитацию является момент поступления денежных средств на счет ЗАО «Национальная товарная биржа» в ОАО «Российский сельскохозяйственный банк»;

- надлежащим образом оформленные сведения о сборе урожая зерновых культур в 2008 г. с отметкой агента (ОАО «АПР») в одном экземпляре.

Указанные документы принимаются биржей от сельхозтоваропроизводителей, получивших у агента подтверждение статуса сельскохозяйственного товаропроизводителя, только в полном объеме согласно приведенному в данном пункте списку до 16:00 рабочего дня, но не позднее, чем за два рабочих дня до дня проведения торговой сессии, в которой сельхозтоваропроизводитель предполагает принять участие.

2. Сельхозтоваропроизводитель получает от биржи после приема ею полного комплекта перечисленных документов:

- правила биржевых торгов при проведении государственных закупочных интервенций для регулирования рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия;
- руководство пользователя системы торгов зерном (СТЗ);
- методические рекомендации участникам биржевых торгов.

Сельхозтоваропроизводитель считается аккредитованным только после приема биржей всех необходимых для аккредитации документов, исполнения заявителем обязательств по оплате сбора за аккредитацию и подписания сторонами договора аккредитации.

Представителям сельхозтоваропроизводителя, прошедшего аккредитацию, биржа выдает:

- после подписания сторонами договора аккредитации:
 - карточку участника биржевых торгов;
 - подписанный биржей экземпляр договора аккредитации;
- после поступления денежных средств в счет оплаты сбора за аккредитацию на счет ЗАО «Национальная товар-

ная биржа» в ОАО «Российский сельскохозяйственный банк»:

- о идентификационный код и пароль для доступа в СТЗ.

Условием участия в биржевых торгах является внесение гарантийного взноса в размере 60 (шестидесяти) руб. за каждую заявленную тонну зерна.

Суммарный объем гарантийного взноса, используемый в качестве обеспечения исполнения участником обязательств по договорам поставки, не может превышать величину, соответствующую объему фактического сбора урожая со всей посевной площади, указанного в сведениях о сборе урожая зерновых культур в 2008 г., т. е. суммарный объем базисного актива, поставленного по договорам поставки, не может превышать соответствующего объема фактического сбора урожая со всей посевной площади.

Срок внесения гарантийного взноса – не позднее 17:00 дня, предшествующего дню проведения торговой сессии, в которой сельхозтоваропроизводитель предполагает принять участие.

Основная цель снабженческо-сбытовых потребительских кооперативов в агропромышленном производстве состоит в создании на основе формирования больших партий товара более выгодных условий по сбыту товарной продукции и снабжению средствами производства членов кооператива. В процессе своей деятельности кооперативы успешно конкурируют с посредниками, которые существенно снижают цены на закупаемую продукцию и завышают на оказываемые услуги.

Кроме того, кооперативы дают возможность экономить на транспортных издержках, поскольку в результате специализации на определенном виде деятельности составляются рациональные схемы и маршруты сбора продукции и максимально полно используются транспортные средства.

К тому же они способствуют развитию перерабатывающих предприятий, поскольку позволяют более эффективно контролировать качество сырья, организовывать его поступление на переработку крупными партиями, рационально загружать мощности комбинатов.

Одной из задач сельскохозяйственного потребительского снабженческо-сбытового кооператива (СПССК) является эффективное продвижение товарной продукции на рынки от товаропроизводителей к конечным потребителям. Ниже изложены возможные варианты этого механизма в зависимости от конкретных условий районов, сельских поселений, а также расположения кооператива и рынков сбыта:

- 1) СПССК, организованные на базе хозяйства-интегратора;
- 2) СПССК, имеющие ассоциированного члена – перерабатывающее предприятие;
- 3) СПССК, включающие в себя кредитные или страховые сельскохозяйственные потребительские кооперативы;
- 4) СПССК, реализующие продукцию через сетевые магазины.

Разработанные варианты позволяют ликвидировать звено посредников, что приведет к повышению цены на закупаемую у производителя продукцию на 25–32 % и стабильности цены на продовольственном рынке.

Суть **первого варианта** заключается в том, что взаимодействие формируется на принципах горизонтальной кооперации между аграрным предприятием (интегратором), кооперативом, владельцами ЛПХ и главами К(Ф)Х (рис. 8).

Это позволяет существенно повысить доходность продукции, производимой в ЛПХ, К(Ф)Х и других хозяйствах. При этом владельцы ЛПХ получают от хозяйства-интегратора скот в аренду, корма, ветпрепараты, ГСМ и консультации по технологии производства продукции, а кооператив, в свою очередь, осуществляет закупку сельскохозяйственной продукции и ее продажу на перерабатывающее предприятие.

В Саратовской области такими примерами являются сельскохозяйственные потребительские снабженческо-сбытовые кооперативы «Целинник», созданный на базе ОАО «Декабрист» Ершовского района, и «Залог успеха» Ровенского района, организованный на базе ООО «Стабильность» при участии К(Ф)Х «Щекин», ООО «Вера» и ЛПХ. Суть функционирования подобного формирования состоит в следующем. Хозяйство-интегратор (ОАО «Декабрист») заключает договоры с владельцами крестьянских (фермерских) и личных подсобных хозяйств на содержание и выращивание крупного рогатого скота и свиней (рис. 9).

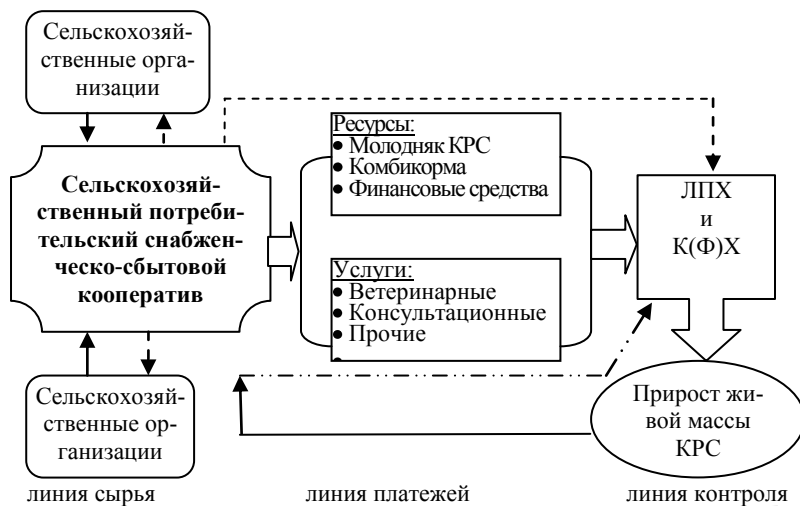


Рис. 9. Предлагаемый механизм взаимодействия субъектов рынка при производстве КРС на убой

В то же время созданный владельцами ЛПХ, К(Ф)Х и сельхозпредприятием снабженческо-сбытовой потребительский кооператив в этой схеме берет на себя сбытовые функции путем организации эффективной системы сбора молока и мяса у членов кооператива и доставки продукции на перерабатывающее предприятие.

Важнейшим из условий при этом является обеспечение сельхозтоваропроизводителей кормами и предоставление ветеринарных консультаций.

Кооператив должен оказывать в течение года информационно-консультационные услуги владельцам ЛПХ и К(Ф)Х по вопросам технологии производства продукции животноводства, учета и налогообложения. Затраты кооператива (транспортные, на ветеринарное обслуживание, консультационные услуги, накладные расходы) компенсируются за счет снижения на 10 % закупочной цены скота.

В итоге выручка от продажи продукции поступает на расчетный счет кооператива, а затем распределяется между сельхозтоваропроизводителями пропорционально объемам реализованной продукции.

Второй вариант механизма реализации сельскохозяйственной продукции на рынок предусматривает включение в снабженческо-сбытовой кооператив перерабатывающего предприятия на правах ассоциированного члена (рис. 10).

Это обеспечивает сельхозтоваропроизводителям надежный канал сбыта произведенной продукции, а переработчикам – стабильную поставку сырья. В этом случае перерабатывающее предприятие может также выступать в качестве гаранта для получения кредитных ресурсов членами кооператива, и оно же осуществляет реализацию готовой продукции. Присутствие перерабатывающего предприятия в качестве ассоциированного члена кооператива создает благоприятные условия для взаиморасчетов с товаропроизводителями.

Потребительский снабженческо-сбытовой кооператив, включающий в себя перерабатывающие предприятия и агропромышленные производственно-финансовые группы (АПФГ), имеет возможность оказывать услуги аграрным товаропроизводителям по приобретению семян, ГСМ, запасных частей и других средств. Осуществление данного механизма в определенной мере стимулирует приток новых членов в кооператив.

Кооператив в этом случае работает в течение года по следующей схеме: в весенне-летний период он занимается в большей мере снабженческой деятельностью, а осенью – преимущественно сбытовой, оказывая услуги аграрным товаропроизводителям по реализации. Готовую продукцию (например, молочную) кооператив реализует на местных рынках и по другим каналам сбыта.

Таким образом, в снабженческо-сбытовом кооперативе решаются сразу три проблемы. Во-первых, удовлетворяются потребности сельхозтоваропроизводителей в средствах производства. Во-вторых, потребности переработчиков в сырье и взаиморасчеты осуществляются в оптимальные сроки. В-третьих, потребительский кооператив, организуя снабженческо-сбытовую деятельность для своих членов круглый год, зарабатывает себе на существование, не обременяя учредителей затратами на свое содержание.

Третий вариант механизма продвижения продукции на рынок предусматривает включение в снабженческо-сбытовой кооператив кредитного и страхового кооперативов (рис. 11).

Примером такого сотрудничества является кооперативная система Чувашской Республики и Волгоградской области, развивающаяся с 1990 г. При этой схеме через снабженческо-сбытовой кооператив проходят денежные потоки как самой страховой компании, так и ее клиентов при приобретении и продаже средств производства и конечной сельскохозяйственной продукции. Члены кооператива и сам кооператив, взяв кредит на производственные и потребительские нужды, страхуют риски и залоговое имущество. Страховые деньги, в свою очередь, поступают в качестве привлеченных средств в кредитный кооператив. Произведенная продукция реализуется через снабженческо-сбытовой кооператив, а вырученные средства возвращаются в кредитный кооператив (т. е. происходит возврат займов и процентов по ним). В результате благодаря описанному взаимодействию крестьянским (фермерским) хозяйствам, сельскохозяйственным предприятиям и жителям села оказывается комплекс доступных услуг по страхованию, кредитованию, снабжению и сбыту производимой продукции.

Четвертый вариант продвижения товарной сельскохозяйственной продукции на рынок представляет собой механизм реализации продукции снабженческо-сбытовым кооперативом через сетевые магазины (рис. 12).

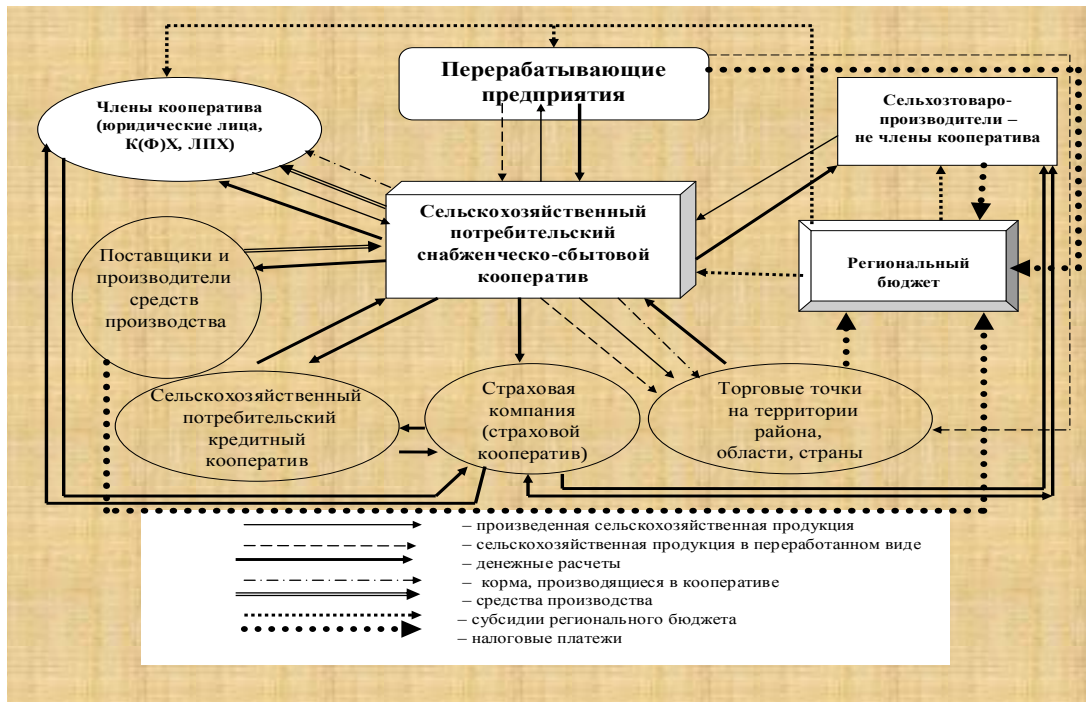


Рис. 11. Предлагаемый вариант реализации на рынок товарной сельскохозяйственной продукции снабженческо-сбытовым кооперативом, включающим в свой состав кредитный и страховой кооперативы



Изучение опыта работы указанных сетевых магазинов позволило выявить, что большее их число работают только сплательщиками НДС, а если поставщик не платит НДС, то он его компенсирует магазину.

Все особенности сотрудничества обсуждаются непосредственно при заключении договоров, согласование которых в большей степени осуществляется представителями главных офисов. Срок заключения договоров между поставщиками и магазином занимает в среднем от 7 до 15 рабочих дней.

Размер арендной платы за торговые площадки (полки) для различных видов товаров дифференцирован.

В ряде торговых сетей при заключении всех договоров на поставки практикуется согласование цен на период не менее 3 месяцев с обязательным предоставлением образцов продукции для проведения сравнительной дегустации в фокус-группах.

Для рассмотрения и оценки предложений товаропроизводителей, например, ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» требует наличия на всех товарах этикетки с УПК (штрих-кодом). УПК – это система идентификации поставщиков и артикулов товаров, которые складываются, продаются, поставляются и оплачиваются.

Основные требования, предъявляемые к поставщикам для реализации продукции через некоторые сетевые магазины, представлены на рис. 13.

Реализация продукции сельскохозяйственными потребительскими снабженческо-сбытовыми кооперативами в другие регионы страны представляет собой достаточно экономически выгодный вариант.

Следует обратить внимание на возможности сбыта продукции (мясной и молочной) в районы Украины, Западного Казахстана, а также в Московскую, Владимирскую, Ивановскую и другие области, в которых пользуются большим спросом мясо, овощи и мед.

Разработанные варианты механизма продвижения сельскохозяйственной продукции на рынок через кооперативы более эффективны по сравнению с существующими схемами сбыта (через перекупщиков или собственными силами).

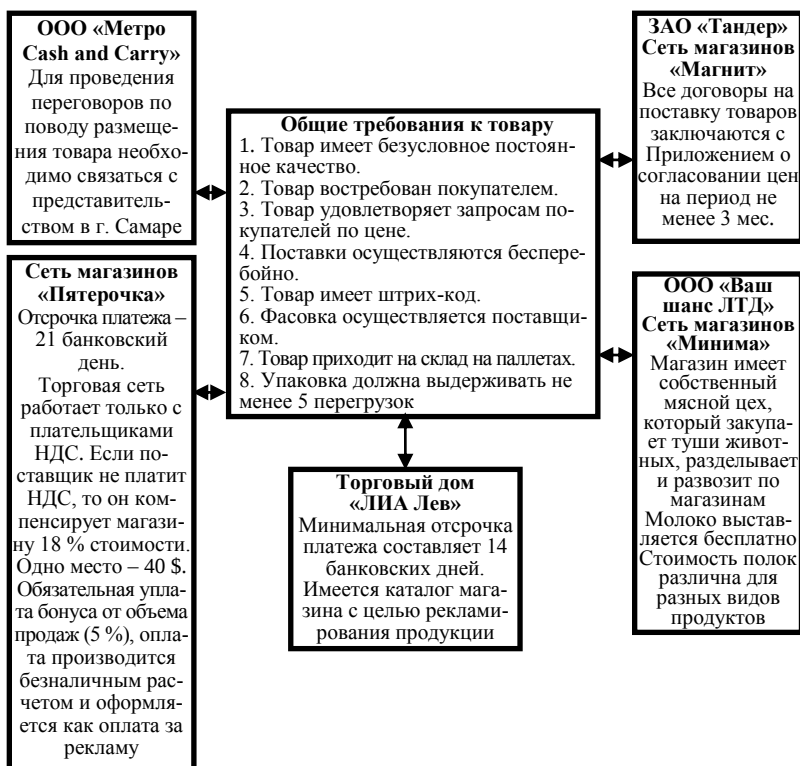


Рис. 13. Требования, предъявляемые к поставщикам, реализующим продукцию через некоторые сетевые магазины

Сравнительный анализ представленного в табл. 6 материала с большой долей вероятности позволяет сделать вывод о преимуществах сбыта сельскохозяйственной продукции через потребительский снабженческо-сбытовой кооператив по сравнению с прочими каналами сбыта.

При реализации продукции собственными силами товаро-производитель несет значительные материальные затраты, включающие в себя транспортные расходы, оплату места на рынке и получение соответствующих документов, разрешающих продажу продукции. Перекупщики сельскохозяйственной продукции по давно сложившейся традиции устанавливают

крайне низкие цены на закупаемое сырье. Кооператив же, в свою очередь, предлагает более высокую цену, исходя из следующих двух факторов:

1) масштабность осуществляемых снабженческо-сбытовых операций и гарантированные каналы реализации на основе договорных отношений с крупными молоко- и мясоперерабатывающими предприятиями;

2) существенные дотации в расчете на 1 кг реализуемой через кооператив продукции, получаемые из регионального бюджета.

Таблица 6

Сравнительный анализ реализации отдельных видов продукции сельхозтоваропроизводителями (в ценах 2007 г.), руб.

Канал сбыта	Цена за 1 кг	Стоимость	Дотации из регионального бюджета	Расходы по реализации	Доход от реализации
Мясо					
Собственными силами	90	90000	—	2500	87500
Продажа перекупщикам	67	67000	—	—	67000
Через кооператив	90	90000	5000	—	95000
Молоко					
Собственными силами	9	9000	—	1000	8000
Продажа перекупщикам	6	6000	—	—	6000
Через кооператив	8,3	8300	700	—	9000

Кроме того, и сам товаропроизводитель получает дотации из регионального бюджета в расчете на 1 кг реализуемой через кооператив продукции (см. табл. 6).

В результате доля непосредственного производителя товарной сельскохозяйственной продукции в стоимости конечного продукта переработки молока увеличится с 30 до 40 %, а в стоимости конечного продукта переработки мяса – с 40 до 52 %.

В условиях снижения цен на сельскохозяйственную продукцию сельхозтоваропроизводитель может минимизировать влияние данного фактора за счет организации переработки непосредственно на сельскохозяйственных предприятиях, оптимизации сроков реализации продукции, а также за счет создания союзов и ассоциаций товаропроизводителей и участия в них.

5.4. Недостаток оборотных средств

Эффективность деятельности предприятия, его финансовое положение находятся в прямой зависимости от состояния оборотных активов. Эта проблема стала еще более актуальной в условиях кризиса. Чтобы ее решить, необходимо постараться соизмерять затраты с результатами хозяйственной деятельности, по возможности возмещать затраты собственными средствами. Сельскохозяйственные предприятия заинтересованы в рациональной организации оборотных средств – организации их движения с минимально возможной суммой для получения наибольшего экономического эффекта.

Эффективность использования оборотных активов характеризуется системой показателей, связанных, прежде всего, с их оборачиваемостью. При ускорении оборачиваемости оборотных средств из оборота высвобождаются материальные ресурсы и источники их формирования, при замедлении – напротив, в оборот вовлекаются дополнительные средства.

В условиях кризиса на сельскохозяйственных предприятиях остро ощущается *недостаток оборотных средств*. Чтобы поддержать ликвидность предприятия в краткосрочном плане в условиях кризиса, необходимо увеличить поступления денежных средств. Существуют несколько способов увеличения денежных средств предприятия, которые являются наиболее ликвидной частью оборотных средств (табл. 7).

Значительный удельный вес в структуре оборотных средств занимают запасы и затраты.

Для оптимизации или уменьшения затрат необходимо:

1. Оптимизировать затраты на оплату труда.
2. Упростить организационную структуру.
3. Уменьшить общехозяйственные расходы.
4. Перезаключить договоры, определяющие задолженность в твердой валюте, в рублевую задолженность.

Таблица 7

Способы увеличения денежных средств

Изыскание дополнительных денежных поступлений от основных средств	Взыскание задолженности с целью ускорения оборачиваемости денежных средств	Разграничение выплат кредиторам по степени приоритетности с целью уменьшения оттока денежных средств	Увеличение притока денежных средств за счет пересмотра планов капитальных вложений	Увеличение поступления денежных средств из заинтересованных финансовых источников, не связанных с взаимной торговлей
1	2	3	4	5
1. Проанализировать степень использования оборудования / имущества с тем, чтобы определить перечень имущества, не используемого в текущей хозяйственной деятельности; возможности оптимизации использования помещений или возможности нахождения подрядчика для выполнения некоторых производственных процессов на стороне 2. Определить круг потенциальных покупателей / пользователей излишнего оборудования / имущества посредством изучения конкурентов или возможностей альтернативного использования рассматриваемого имущества 3. Выбрать наиболее подходящие каналы коммуникации для эффективного доведения до участников рынка предложения о продаже / сдаче в аренду имущества 4. Сдать в аренду / продать мало используемое оборудование / имущество	1. Создать стимулы клиентам предприятия быстрее платить по счетам путем предоставления специальных скидок 2. Создать систему оценки клиента, которая бы суммировала все риски, связанные с ним. Общая зависимость от такого партнера будет включать его дебиторскую задолженность, товары на складе, подготовленные к отгрузке, продукцию в производстве, предназначенную этому клиенту. Установить формальные лимиты кредита каждому клиенту, которые будут определяться общими отношениями с этим клиентом, потребностью в денежных средствах и оценкой финансового положения конкретного клиента	1. Разделить поставщиков на категории по степени их важности для деятельности и прибыльности предприятия. Ускорить контакты с критически важными поставщиками с тем, чтобы укрепить взаимопонимание и стремление к сотрудничеству 2. Предложить различные схемы платежей 3. Отложить осуществление платежей менее важным поставщикам	1. Оценить, какие срочные потребности в капитальных инвестициях невозможно отложить на более поздний срок 2. Остановить инвестиционные проекты, которые стали менее эффективными в результате изменения финансовой ситуации в России. Изучить возможности возврата (полностью или частично) вложенных средств 3. Изменить график инвестиций для уменьшения пиковой нагрузки на денежные потоки путем пересмотра этапов вложений с целью осуществления срочных плате-	1. Исследовать финансовые условия краткосрочного финансирования, предлагаемого банком, и варианты их улучшения 2. Пересмотреть условия долга (отсрочка выплаты основной суммы, снижение процентной ставки) и изучить возможность рефинансирования кредитов в других банках 3. Если нет других возможностей или источников для финансирования операций предприятия, провести переговоры с акционерами или владельцами предприятия об изыскании дополнительных финансовых ресурсов

			жей	
--	--	--	-----	--

Окончание табл. 7

1	2	3	4	5
5. Выполнить процедуры консервации имущества и подписать акт консервации, который необходимо представить в местную налоговую инспекцию. Это позволит исключить это имущество из расчета налогооблагаемой базы при расчете платежей по налогу на имущество 6. Изучить возможности перезаключения арендного договора с арендодателем 7. Рассмотреть варианты централизации деятельности предприятия за счет перевода подразделений в одно или меньшее количество месторасположений с целью избегания дублирования хозяйственных функций в различных подразделениях и таким образом высвобождения дополнительного имущества для возможной продажи / сдачи в аренду	3. Сделать менеджеров по продажам ответственными за наблюдение и обновление статуса клиента. Привязать оплату их труда к реальному сбору денежных средств с клиентов, с которыми они работают 4. Рассмотреть возможность продажи дебиторской задолженности банку	4. Найти альтернативных поставщиков, предлагающих более выгодные условия, и использовать эту информацию для дальнейших переговоров с нынешними поставщиками	4. Отказаться от тех капитальных расходов, которые не могут дать немедленную отдачу для предприятия 5. Подсчитать ожидаемые расходы на закрытие определенных направлений деятельности	4. Уменьшить или отложить всякие намеченные выплаты дивидендов

Для увеличения объема продаж необходимо:

1. Проводить ограниченные маркетинговые исследования на ежедневной / еженедельной основе.

2. Тщательно оценить прогнозируемые наценки по группам реализуемых товаров для того, чтобы определить группы товаров, приносящие наибольшую прибыль.

3. Переоценить факторы потребительского спроса, такие, как потребительские свойства / приоритет при приобретении, цена, качество, сезонные факторы и т. д.

4. Определить виды продукции (направления), которые наилучшим образом подходят к изменившимся условиям, и сконцентрироваться на них.

Для реорганизации инвентарных запасов необходимо:

1. Разнести по категориям запасы по степени их важности для стабильности деятельности предприятия. Проанализировать оборот запасов по видам: уменьшить объемы тех видов запасов, которые не являются критическими для функционирования бизнеса.

2. Уменьшить размеры неприкосновенных запасов (или запасов, хранящихся в качестве буфера) за счет достижения договоренности о более коротком сроке выполнения заказа на поставку такого товара, если возможно.

3. Улучшить деятельность в области заказов на снабжение путем внедрения более эффективных контрольных процедур, таких, как централизация хранения и отпуска товаров, перераспределение площадей хранения или улучшение / минимизация документооборота. Работать более плотно с поставщиками над вопросами ускоренной поставки и предоставить им стимулы в виде более привлекательных для них условий оплаты.

4. Рассмотреть возможность распродажи залежавшихся запасов со скидками с тем, чтобы получить дополнительные денежные средства, однако необходимо избегать перенасыщения рынка товарами по бросовым ценам, так как это негативным образом скажется на последующих продажах товаров, а также сделает невозможной реализацию стратегии повышения цен.

При оптимизации оборотных средств предприятия необходимо обратить должное внимание на состояние дебиторской задолженности.

Система управления дебиторской задолженностью требует постоянного контроля по ряду параметров. К ним относятся: время обращения средств, вложенных в дебиторскую задолженность; структура дебиторов по различным признакам, применяемые схемы расчетов с покупателями и возможность их унификации; схема контроля за исполнением дебиторами своих обязательств, схема контроля и принципы резервирования сомнительных долгов; система принятия мер к недобросовестным или неисполнительным покупателям и пр. Процедуры принятия решений в отношении многих из упомянутых параметров носят в основном неформализованный характер и нарабатываются на протяжении всей деятельности организации.

Контроль за дебиторской задолженностью включает в себя ее ранжирование по срокам возникновения; наиболее распространенная классификация предусматривает следующую группировку (в днях): 0–30; 31–60; 61–90; 90–120; свыше 120. Возможны и иные группировки. Кроме того, необходим контроль безнадежных долгов с целью образования необходимого резерва.

При анализе и контроле уровня дебиторской задолженности следует особое внимание уделять своевременности ее погашения дебиторами. Для этого в дополнение к показателям наличия просроченной дебиторской задолженности, приводимым в форме № 5 «Приложение к балансу предприятия», можно использовать коэффициент погашения дебиторской задолженности, который рассчитывается как отношение средней дебиторской задолженности по основной деятельности (расчеты с дебиторами за товары, работы и услуги; расчеты по полученным векселям; авансы, выданные поставщикам и подрядчикам) к выручке от реализации. Значение этого показателя зависит от вида договоров, преобладающих на данном предприятии; так, если основной типовой договор предусмат-

ривает оплату в течение двух недель с момента отгрузки товара, то критическое значение коэффициента равно $1/26$. Таким образом, если расчетное значение коэффициента превосходит $1/26$, то можно сделать вывод, что предприятие имеет проблемы со своими дебиторами.

Для того, чтобы повысить эффективность работы с дебиторами, крупным организациям целесообразно создавать самостоятельные подразделения или дочерние структуры, специализирующиеся на работе с дебиторской задолженностью. Узкая специализация этих подразделений позволит им не только пользоваться традиционными приемами работы с дебиторами, но и применять такие современные методы, как секьюритизация и факторинг.

Также одним из методов работы с дебиторами является аренда их имущества.

Анализ дебиторской задолженности целесообразно проводить одновременно с кредиторской. Одним из вариантов оптимизации кредиторской задолженности является ее реструктуризация, процедура проведения которой изложена в Федеральном законе от 09.07.2002 г. № 83-ФЗ «О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных товаропроизводителей» (с изменениями от 23 июля 2008 г. № 160-ФЗ).

Реструктуризация различного рода долгов представляет собой сложный процесс, в каждом конкретном случае ее проведение зависит от тех обстоятельств, которые сложились в результате хозяйственной деятельности организации. Положительные или негативные моменты проведения реструктуризации долгов во многом зависят от характера условий ранее заключенных договоров, предусмотренных штрафных санкций, объема и вида долгов или обязательств, сроков их исполнения или выплат, финансового состояния кредиторов, установленных ставок рефинансирования, общей экономической ситуации в стране и регионе.

Каждая сторона в проблеме погашения долгов предоставляет другой стороне право принимать определенные условия для достижения соглашения.

Характер переговоров сторон о погашении долгов определяется в зависимости от конкретных обстоятельств и даже личностных качеств участников переговоров. Тактика ведения переговоров о погашении долгов в целях учета обоюдных интересов может быть следующей:

1. Признание законности требований по долгам и обязательствам.
2. Подтверждение возможности погашения.
3. Уточнение просроченных сроков по долгам.
4. Определение допустимых схем погашения долгов с учетом возможных реальных условий погашения на основе ценных бумаг; предоставления товаров или услуг; перехода задолженности в целевые займы; взаимозачета при наличии встречных обязательств; возможности уступки прав требования; возможности поручительства перед кредиторами (со стороны банков, органов власти и других структур).

Эффективность реструктуризации кредиторской задолженности во многом зависит от реализации применяемой расчетной политики в отношениях с поставщиками, банками, заказчиками, налоговыми органами и другими организациями.

Процедура реструктуризации задолженности организации должника, которая проводится на стадиях предупреждения банкротства, финансового оздоровления и внешнего управления, может состоять из следующих этапов:

1. Определение и анализ состава кредиторской задолженности.
2. Выбор наиболее рациональных способов (методов, направлений) реструктуризации кредиторской задолженности организации.
3. Разработка плана погашения имеющихся и оплаты новых возникающих обязательств.
4. Подготовка соответствующей документации по соглашениям с кредиторами и их реализация.

Основное правило для начала процесса реструктуризации – полная уплата текущих платежей. Решение о реструктуризации принимается налоговым органом по месту постановки на учет налогоплательщика.

При принятии решения о реструктуризации задолженности организации по обязательным платежам в федеральный бюджет ей предоставляется право равномерной уплаты задолженности по налогам и сборам в течение 6 лет, по пеням и штрафам – в течение 4 лет после погашения задолженности по налогам и сборам. С сумм задолженности по налогам и сборам организация должна будет ежеквартально уплачивать проценты за пользование бюджетными средствами.

Организации, не имевшей задолженности по налогам и сборам, предоставляется право погашения задолженности по пеням и штрафам в течение 10 лет.

Организация должна будет при этом в полном объеме вносить начисленные текущие налоговые платежи и осуществлять платежи по утвержденному графику погашения реструктуризированной задолженности.

Расчеты производятся по товарным и нетоварным операциям, связанным только с движением денежных средств (погашение задолженностей бюджету, между организациями, банку и т. п.).

Формы безналичных расчетов при этом устанавливает ЦБ РФ. В этом случае предприятию важно выбрать наиболее удобный способ расчетов для того, чтобы сократить время между фактом получения покупателем товарно-материальных ценностей и фактом совершения платежа – это зависит от вида деятельности предприятия.

Взаимозачеты долгов являются распространенным методом реструктуризации задолженностей, ибо позволяют решать финансовые проблемы организаций без привлечения дополнительных денежных средств.

Взаимозачеты между организациями могут проводиться не только через банк, но и взаимным предоставлением работ, услуг; обменом различными товарами, продукцией и др.; тем самым уменьшаются задолженности предприятий.

6. ВОЗМОЖНЫЕ ПРИОБРЕТЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

6.1. Диверсификация производства и расширение масштабов производства

Каждый кризис несет не только негативные последствия и неизбежные потери, но и вероятность нового развития и приобретений, которые невозможны при нормальном состоянии.

В критической ситуации для аграрных предприятий появляются шансы **диверсифицировать производство**, т. е. расширить ассортимент, изменить вид продукции, освоить ее новые виды с целью повышения экономической эффективности, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства.

Диверсифицируя свое производство, предприятия проникают в новые для себя отрасли и сферы и постепенно превращаются в многоотраслевые комплексы. Сельхозтоваропроизводителям иногда выгодно идти по пути развития комбинированного производства – производить различные товары из одного и того же исходного сырья, что снижает расходы этих предприятий, в частности, и на исследования, которые часто приводят к изобретениям, далеким от существующей специализации.

Необходимо учитывать, что отрасли, которые выбираются для осуществления диверсификации, должны быть привлекательными с точки зрения их структуры или потенциально способными обеспечить такую привлекательность. Часто сельскохозяйственные предприятия игнорируют критерий привлекательности из-за слишком высокого барьера входа. Они выбирают отрасль, которая «хорошо подходит» для их бизнеса,

но сталкиваются с невыгодностью структуры отрасли. Пока наилучшая структура не обеспечит конкурентного преимущества, диверсификация не приведет к высоким прибылям. Затраты на вхождение в новый бизнес не должны пожирать всю ожидаемую прибыль.

Важную роль здесь играет ассортиментная политика – это формирование ассортимента продукции в зависимости от потребностей рынка, финансового состояния предприятия и ограничений на различные виды используемых в производстве ресурсов.

Для формирования ассортимента производимой продукции необходимо ответить на следующие вопросы: «Что производить для получения максимальной прибыли?», «Сколько производить?», «По какой цене продавать?», «Производство каких видов продукции увеличить, а каких уменьшить?», «Стоит ли продавать товар по цене ниже себестоимости?» и т. д.

Необходимо учитывать, что ряд ограничений не позволяет увеличивать объем реализации продукции. К ним можно отнести ограничения по емкости рынка, ресурсам: земельным, трудовым, финансовым и материальным.

Продуктовые преобразования должны быть нацелены на переключение предприятия с невыгодных на более выгодные виды бизнеса. Это позволяет предприятию не только приобрести прибыльный режим работы с точки зрения соотношения текущих затрат и результатов, но и повысить финансовую привлекательность для инвесторов и кредиторов.

Существуют консервативный и радикальный подходы к продуктовым преобразованиям.

Консервативный подход наиболее приемлем для финансово-кризисных предприятий, ограниченных как в возможностях финансирования значительных стартовых инвестиций в новый бизнес, так и в сроке окупаемости.

Предприятие, ограниченное в своих финансовых возможностях, должно выбирать такие продуктовые новшества, которые ему максимально удобно осваивать, минимизируя потребность в дополнительных инвестициях, опираясь на имею-

щиеся специальные материальные и нематериальные активы, стремясь к возможно более быстрой окупаемости резко ограниченных собственных средств, выделенных для инвестирования.

Радикальный подход. При этом подходе необходимо решить, «на кого работать», кому что-либо предлагать к продаже, на какую группу потребителей, имеющую максимальную суммарную платежеспособность (все располагаемые средства группы потребителей), ориентироваться.

Вполне возможно, что наиболее платежеспособной в сегменте рынка окажется не совокупность немногих богатых потребителей, а массовое множество объединенных общими свойствами отдельных сравнительно бедных потенциальных покупателей некоего продукта или потребителей какой-либо услуги. В то же время суммарная платежеспособность сегмента рынка, т. е. группы потребителей с общими демографическими, социальными и другими свойствами, определяется их текущими доходами, накоплениями, кредитоспособностью.

Радикальный подход к выбору нового продукта можно выразить следующим алгоритмом:

1. Выявление новых сегментов рынка.
2. Проверка платежеспособности найденных нетрадиционных по платежеспособности сегментов рынка.
3. Определение специфических потребностей потенциальных покупателей для выявленных перспективных сегментов рынка (при этом необходимо стараться выявить потребности, которые в настоящее время удовлетворяются не полностью. Это позволит предприятию при выборе нового продукта занять на рынке свободную нишу).
4. Выбор продукта, удовлетворяющего потребности потенциального потребителя в максимальной мере.
5. Выполнение обоснования, т. е. расчет единовременных затрат и потерь (при переспециализации), а также внутренней нормы доходности (по сравнению с сопоставимой по рискам финансовой альтернативой вложения тех же средств) при освоении выбранного продукта (услуги, вида деятельности и пр.).

6. Мобилизация сторонних инвестиций для перехода предприятия на производство нового продукта. Необходимость привлечения сторонних партнерских и кредитных инвестиций обуславливает готовность делиться прибылями от реализации инвестиционных проектов в виде выплат инвесторам.

Радикальный подход может быть реализован через наступательную и оборонительную стратегии.

Сравнительные характеристики консервативного и радикального подходов к продуктовым преобразованиям представлены в табл. 8.

Таблица 8

**Основные отличия консервативного и радикального подходов
к продуктовым преобразованиям**

Характеристики стратегий	Консервативный подход	Радикальный подход	
		наступательная стратегия	оборонительная стратегия
1	2	3	4
Сущность стратегии	Выбор более выгодных продуктов и услуг на уже созданном технологическом и коммерческом (закупочные и сбытовые связи) заделе предприятия	Создание и освоение нового продукта или услуги, выбор наиболее платежеспособного сегмента рынка	Освоение как можно менее революционных новшеств, усовершенствование существующего продукта и его модификация
Главная стратегическая цель	Сосредоточение внимания на эффективных, рентабельных видах продукции, услуг	Завоевание или расширение доли рынка	Защита завоеванных позиций
Стратегические направления	1. Сосредоточение усилий на производстве освоенной продукции и сбыте на прежних рынках 2. Совершенствование системы сбыта 3. Выход на рынки с улучшенными товарами	1. Увеличение производства и сбыта продукции на освоенных рынках. 2. Увеличение производства и сбыта продукции на новых рынках 3. Производство и сбыт нового вида продукции на освоенных рынках 4. Производство и сбыт нового вида продукции на новых рынках	1. Сохранение позиций на рынке 2. Совершенствование сбыта. Освоение новых ниш 3. Расширение видов деятельности 4. Разработка новых товаров

1	2	3	4
Цели в отношении потребителей	Стремление как можно дольше использовать возможности удовлетворения существующей потребности	Удовлетворение выявленных новых потребностей потребителей	Ориентация на потребности, удовлетворяемые не полностью
Затраты на исследования	Минимальные	Затраты, связанные с научно-исследовательской и опытно-конструкторской разработкой нового продукта и маркетинговыми исследованиями	Затраты на модернизацию, связанные с разработкой нового продукта (вида деятельности) и маркетинговыми исследованиями

Таким образом, при диверсификации реализуются следующие основные мероприятия:

1. Разработка новых конкурентоспособных видов продукции.
2. Создание новых направлений производственной деятельности (переработка, упаковка сельскохозяйственной продукции, народные ремесла и т. д.).

Это будет содействовать повышению устойчивости сельских территорий (расширению масштабов занятости и развитию самозанятости сельского населения, повышению уровня его жизни), расширению источников формирования доходной базы местных бюджетов.

Сельское население может заниматься сбором лекарственного сырья, дикорастущих плодов и ягод, орехов, грибов, ловлей рыбы и т. д. (при наличии соответствующих ресурсов на территории хозяйства и около него).

Развитие несельскохозяйственной деятельности возможно по следующим направлениям:

- сельский, аграрный и экотуризм;
- народные промыслы и ремесла;
- бытовое и социально-культурное обслуживание сельского населения;

– заготовка и переработка дикорастущих плодов и ягод, лекарственных растений и другого сырья.

3. Создание материальных стимулов для заинтересованности работников предприятия в разработке нового продукта (вида деятельности).

4. Обучение или переквалификация работников в соответствии с новой структурой предприятия.

5. Рассмотрение возможности альтернативного использования излишнего или мало используемого оборудования для производства других видов продукции или оказания услуг с целью получения новых источников дохода, возможно, в кооперации с другими организациями и предпринимателями и др.

6. Рассмотрение возможности использования свободных помещений для организации новых, более выгодных видов деятельности и производства, возможно, в кооперации с другими организациями.

7. Рассмотрение вариантов централизации деятельности организации за счет перевода подразделений в одно или меньшее количество месторасположений с целью высвобождения дополнительной площади и др.

Диверсификация может повлечь за собой реконструкцию организации (перестройка организации предприятия и структуры его капитала для повышения эффективности деятельности и финансовых результатов, преобразование основных средств, техники и технологии на предприятии с целью повышения уровня и качества выпускаемой продукции, освоения выпуска новых изделий), техническое перевооружение (комплекс мероприятий, направленных на повышение технического уровня производства за счет внедрения более совершенной техники, технологии и организации работ в основном и вспомогательном производствах) или новое строительство. Выбор того или иного вида технического развития производства будет зависеть от имеющегося производственного потенциала предприятия и подбора новых направлений производства.

При реконструкции действующих предприятий осуществляются следующие мероприятия:

- расширение отдельных зданий и сооружений основного, вспомогательного и обслуживающего назначения в случаях, когда новое высокопроизводительное и более совершенное по техническим показателям оборудование не может быть размещено в существующих зданиях;

- строительство новых и расширение существующих цехов и объектов вспомогательного и обслуживающего назначения в целях ликвидации диспропорций;

- строительство новых зданий и сооружений того же назначения взамен ликвидируемых на территории действующего предприятия, дальнейшая эксплуатация которых по техническим и экономическим условиям признана нецелесообразной.

Реконструкция предприятия позволяет:

- 1) увеличить производственный потенциал предприятия;
- 2) внедрять малоотходные, безотходные технологии и гибкие производства;
- 3) сократить число рабочих мест;
- 4) повысить производительность труда;
- 5) снизить материалоемкие производства и себестоимость продукции;
- 6) повысить фондоотдачу и улучшить другие технико-экономические показатели.

Диверсификация может идти не только через внутреннее расширение путем освоения производства новых видов продукции и услуг, но и посредством слияний и поглощений.

С развитием кризиса процесс слияния и поглощения слабых, убыточных предприятий с наиболее сильными и прогрессирующими будет усиливаться. Данный процесс позволяет не только диверсифицировать производство, но и увеличить его масштабы.

По мере роста размеров предприятия становится возможным повышение уровня специализации используемого труда.

Повышение уровня специализации труда рабочих и управленцев дает возможность более эффективно использовать средства производства, обеспечивая снижение удельных издержек и позволяя расширить масштабы применения передовых технологий и методов хозяйствования. Иными словами, увеличение количества всех вовлеченных в производство ресурсов (например, на 10 %) приведет к пропорциональному росту объема производства (например, на 20 %), а необходимым результатом будет снижение издержек на единицу продукции.

Но надо помнить, что в начале процесса расширения производства на предприятии действует положительный эффект масштаба, однако при значительном увеличении объемов производства из-за сложностей управления крупномасштабным производством возникает отрицательный эффект масштаба.

В период кризиса для сильных и эффективных предприятий появятся шансы расширить масштабы производства за невысокую цену, когда стоимость брошенной земли и других средств производства будет, скорее всего, небольшой.

Для этого нужно располагать необходимой информацией о продаже нужных для планирующих расширение хозяйств активов, а также финансовыми, в том числе заемными, средствами для их покупки. Главным отрицательным моментом является недостоверность циркулирующей информации.

Внося изменения в информационный обмен, руководителю необходимо учитывать следующие факторы.

Во-первых, обратная связь от нижнего уровня к верхнему устойчива только в режиме постоянного диалога: оставшийся без ответа вопрос, заданный на собрании или по электронной почте, почти гарантирует отсутствие следующих. Формальные ответы или отписки ведут к тому же результату. Устанавливая подобную связь, следует обеспечить ее ресурсами – временем руководителя для ее поддержания.

Во-вторых, улучшение информационного обмена не обязательно идет на пользу: на одном предприятии до выступления директора на собрании (чего он ранее не делал никогда) рядо-

вой персонал считал ответственным за большинство неурядиц среднее звено («царь хороший – бояре плохие»). Прямая связь ослабила сглаживающие свойства привычных информационных каналов и снизила мотивацию персонала.

Насыщенный информационный обмен ориентирует предприятие во всех областях, в т. ч. приближает сложившийся имидж руководителя к реальности.

Расширение масштабов производства может также идти и за счет увеличения выпуска продукции на уже существующих рентабельных участках производства. В этом случае на этих участках концентрируют материальные и трудовые ресурсы.

6.2. Внедрение эффективных методов хозяйствования

Кризисная ситуация позволяет в чем-то легче перейти на новые методы хозяйствования. В условиях кризиса большое внимание должно быть уделено экономическим методам управления, направленным на режим экономии и использование всех внутрихозяйственных резервов повышения эффективности производства. В этих целях основными мероприятиями могут быть следующие:

1. Внедрение системы внутрихозяйственных отношений на предприятии, которая обеспечивала бы сочетание трех групп интересов: общехозяйственных (получение максимума прибыли); интереса коллектива каждого внутрихозяйственного подразделения (распоряжение доходом, который произведен в нем) и, конечно, интереса каждого работника (создание благоприятных условий труда и отдыха, высокие и гарантированные заработки).

Система внутрихозяйственных отношений может быть применена в формах, сравнительная характеристика которых представлена в табл. 9.

Преимущества совершенствования форм хозяйствования состоят в том, что внутренние изменения осуществляются без

нарушения целостности хозяйственной системы при сохранении крупного производства.

2. Составление пооперационных и технологических карт для всех отраслей (прил. 3, 4).

3. Подготовка программ переобучения и обучение работников эффективным методам хозяйствования.

Таблица 9

Сравнительная характеристика форм организации внутрихозяйственных отношений

Форма организации	Отношение к собственности		Взаимоотношения с предприятием	Источник оплаты труда	Степень самостоятельности
	к средствам производства	к произведенной продукции			
Бригадная (традиционная)	Право собственности сохраняется за предприятием	Право собственности сохраняется за предприятием	На основе регламентированного производственного задания	Фонд оплаты труда (за объем работ, продукции)	Отсутствует в условиях централизованного руководства
Подрядная	Пользование	Право пользования. Распоряжение сверхдоговорной продукцией	На основе договора, без предоставления права юридического лица	Фонд оплаты труда за конечный результат	Производственно-технологическая
Внутрихозяйственная аренда	Пользование	Распоряжение продукцией (в соответствии с договором)	На основе договора, без предоставления права юридического лица	Доход подразделения	Экономическая и частично собственника
Внутрихозяйственный кооператив	Пользование и частичное владение (распоряжение)	Распоряжение всей продукцией	Равноправная деятельность при возможном согласовании производственной программы с предприятием	Предпринимательский доход	Экономическая, со статусом товаропроизводителя и собственника
Семейный подряд (с арендой земли у предприятия)	Пользование и частичное владение	Распоряжение всей продукцией	Самостоятельное определение производственной программы и равноправная деятельность	Личный доход	Полная экономическая

4. Применение аутсорсинга, под которым понимают выполнение отдельных функций (производственных, сервисных, информационных, финансовых, управленческих и пр.) или бизнес-процессов (организационных, финансово-экономических, производственно-технологических, маркетинговых) внешней организацией, располагающей необходимыми для этого ресурсами, на основе долгосрочного соглашения.

Экономическая сущность аутсорсинга состоит в передаче «третьей стороне» не только отдельных производственных процессов, но также полномочий, ответственности и рисков на основе соглашений.

Применение аутсорсинга на предприятии позволяет:

- снизить затраты за счет использования ресурсов третьей стороны (аутсорсера), что создаст внешнему партнеру новые дополнительные возможности снижения затрат;
- повысить качество продуктов/услуг и соответствие требованиям клиентов;
- высвободить собственные ресурсы и обеспечить возможность их целенаправленного использования для развития и совершенствования собственных компетенций и приобретения дополнительных конкурентных преимуществ.

Например, на основе аутсорсинга можно передать поголовье скота на выращивание и откорм отдельным сельским жителям и (или) работникам предприятия на основе соглашения; оказывать отдельные услуги по возделыванию и уборке сельскохозяйственных культур и услуги специалистов предприятий в пределах их компетенции сторонним организациям, в т. ч. и К(Ф)Х.

5. Применение эффективных систем оплаты труда, которые материально заинтересовывали бы работников сельского хозяйства в росте объема сельскохозяйственной продукции, рациональном использовании материальных и трудовых ресурсов, в увеличении доходов хозяйства.

Размер заработка работников должен зависеть не только от количества и качества получаемой продукции, но и от материальных затрат на ее производство, что способствует эконо-

мичному расходованию средств и действует как противозатратный механизм.

В условиях кризиса необходимо совершенствовать организацию оплаты труда на предприятии.

Кризис также будет подталкивать сельхозтоваропроизводителей к широкомасштабному внедрению ресурсосберегающих технологий.

Результатами внедрения ресурсосберегающих технологий являются сокращение потребности хозяйств в сельскохозяйственных машинах, сокращение расхода дизельного топлива на обработку почвы, посев, уход за посевами и заготовку кормов, снижение себестоимости зерна, сочных кормов, а также снижение расходов на оплату труда. Ресурсосберегающие технологии позволяют повысить продуктивность скота, качество и валовое производство молока, увеличить производство кормов, улучшить их качество на основе повышения плодородия почв, их окультуренности, повышения защиты растений от сорных растений, болезней и вредителей и т. п.

Для внедрения ресурсосберегающих технологий необходима реализация следующих мероприятий:

1. Подбор и приобретение (возможно в лизинг) наиболее эффективной техники для подготовки почвы, посева и ухода за посевами, заготовки кормов с высоким содержанием обменной энергии, для приготовления и раздачи полнорационной кормовой смеси.

2. Применение специальных компьютерных программ для расчета рациона кормления животных (программы различаются между собой не только базами данных, но и тем, что в них для балансирования рационов используют различное количество характеристик кормов, кормовых добавок, микро- и макроэлементов, витаминов).

3. Кормление скота по индивидуальным рецептам для физиологических групп. Это устранит причины нарушения обмена веществ, оздоровит стадо, что приведет к повышению молочной продуктивности и к улучшению показателей воспроизводства стада и даст дополнительный экономический эффект.

4. Выполнение проектных и строительно-монтажных работ по реконструкции или новому строительству существующих молочных ферм с привязным содержанием крупного рогатого скота для перехода на беспривязное содержание с доением в доильном зале и кормлением с кормового стола. В условиях беспривязного содержания в 6–8 раз сокращается численность обслуживающего персонала. Нагрузка на доярку – оператора машинного доения увеличивается с 50 до 200–400 гол. Появляется возможность в помещениях для содержания скота создать комфортные условия именно для скота, а в помещениях для людей – нормальные условия именно для людей. При таком содержании значительно повышается качество молока, так как длина молокопровода с сотен метров уменьшается до размеров доильной установки, а пульсаторы доильных аппаратов производят выпуск чистого воздуха. Появляются широкие возможности для автоматизации управления преддоильной подготовкой вымени, контроля молокоотдачи, своевременного съема аппаратов с вымени, учета продуктивности и здоровья каждой коровы, более эффективной селекционно-племенной работы.

5. Приобретение и установка на животноводческих фермах системы автоматической идентификации коров и компьютерного учета индивидуальных особенностей каждой коровы. Компьютер с помощью различных датчиков собирает и хранит исчерпывающую информацию, на основании которой профессиональные решения по каждой корове принимают зооинженер и ветеринарный врач. При необходимости компьютер с помощью системы идентификации и селекционных ворот найдет проблемную корову в стаде и направит ее в отдельную секцию для ветеринарной обработки или для перевода в физиологическую группу с другим рационом питания.

6. Применение минимальной, а затем и нулевой (No-Till) обработки почвы. Переходят на нулевую обработку почвы постепенно. Два-три года проводят минимальную (поверхностную) обработку почвы, которая исключает отвальную вспашку, но еще использует культивацию. Начинать эти работы лучше осенью.

Минимальная обработка позволяет обеспечить уменьшение механических воздействий почвообрабатывающих машин на почву и уплотняющего действия их ходовых систем на нее, сокращение проходов агрегатов по полю. После неглубокой обработки почвы, а также после обработки прорастающих сорняков и падалицы зерновых культур гербицидами сплошного действия предпочтителен прямой сев.

Нулевая обработка почвы предусматривает прямой посев семян в почву, предварительно обработанную гербицидами. Прямой сев озимой пшеницы после сахарной свеклы, рапса или кукурузы является одним из лучших примеров того, какие успехи могут быть достигнуты уже в первый год без изменения системы удобрений и защиты растений. В последующие годы возможно появление сорняков, которые будут уничтожены посредством севооборота или средств защиты растений.

Десять основных преимуществ нулевой обработки:

1. Экономия ресурсов (горючего, удобрений, трудозатрат, времени, снижение амортизационных расходов). Экономится огромное количество дизельного топлива – до 70–90 % от затрачиваемого на механизированные обработку почвы, посев, уход за посевами и уборку кормовых культур по традиционным технологиям. На 12–17 кг снижается расход ГСМ на 1 га обрабатываемой площади.

2. Повышение рентабельности сельского хозяйства.

3. Сохранение и восстановление плодородного слоя почвы (улучшение его химических, физических и биологических качеств, увеличение содержания органического вещества).

4. Снижение или устранение эрозии почв (нет необходимости тратить дополнительные средства на решение этой проблемы).

5. Экологическое регулирование количества сорняков в посевах.

6. Накопления и задержания влаги в почве.

7. Снижение зависимости урожая от погодных условий.

8. Увеличение урожайности культур.

9. Улучшение качества зерна (получение экологически чистого продукта).

10. Агрокультура – создание особой культуры взаимодействия с окружающей средой.

По результатам исследований украинской корпорации «Агро-Союз» в зависимости от применяемой технологии затраты на формирование машинно-тракторного парка для производства зерна в расчете на 10 тыс. га посевных площадей могут составить:

по традиционной технологии

56 тракторов + 88 агрегатов = \$3320 тыс.;

инвестиции на закупку необходимого парка техники на 1 га – \$332;

по ресурсосберегающей технологии

1 трактор + 1 посевной комплекс (для всех культур) =
= \$550 тыс.;

инвестиции на 1 га минимальны – \$55.

В прил. 5–7 представлен сравнительный анализ затрат при возделывании озимых зерновых по традиционным и минимальным технологиям.

7. Использование в хозяйстве сидеральных культур. Их высевают для обогащения почвы органическим веществом, стимулирования выработки почвенного азота и микробиологической активности, подавления роста сорняков, улучшения структуры почвы, снижения выщелачивания питательных веществ и эрозии, для снего- и водозадержания.

Сидераты – эффективный инструмент влияния в ресурсосберегающем земледелии при условии правильной интеграции их в севооборот.

8. Индивидуальное и групповое обучение специалистов и руководителей основам ресурсосберегающих технологий в растениеводстве и молочном животноводстве; организация стажировок специалистов на передовых сельскохозяйственных предприятиях, где уже внедрены ресурсосберегающие технологии.

9. Осуществление технико-экономического обоснования инвестиций в сельскохозяйственные проекты или составление бизнес-планов по внедрению ресурсосберегающих технологий.

В условиях кризиса организации должны быть готовы к любым изменениям, поэтому необходимо иметь достаточно гибкую структуру управления, позволяющую быстро реагировать на угрозы с целью минимизации их отрицательного воздействия. Следовательно, анализ преимуществ и недостатков сложившихся систем управления является экономически обоснованным. Результаты анализа представлены в табл. 10, 11.

Таблица 10

Преимущества структур управления сельскохозяйственными предприятиями

Показатель	Структура управления				
	линейная	линейно-штабная	дивизиональная	проектная	матричная
1	2	3	4	5	6
Четкая система взаимных связей по функциям и подразделениям	+				
Четкая система единоначалия – вся совокупность процессов, имеющих общую цель, подчинена одному руководителю	+				
Ясно выраженная ответственность	+				
Быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания	+				
Более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов		+			
Некоторая разгрузка руководителей высшего звена		+			
При наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура представляет хорошую основу для перехода к более эффективным структурам управления		+			
Позволяет организации уделять конкретному продукту, потребителю или географическому региону столько же внимания, сколько уделяет небольшая специализированная организация, в результате чего появляется возможность быстрее реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, адаптироваться к изменяющимся условиям			+		

1	2	3	4	5	6
Ориентирует достижение конечных результатов деятельности организации на производство конкретных видов продукции, удовлетворение потребностей определенного потребителя, насыщение товарами конкретного регионального рынка			+		
Уменьшение сложности управления, с которой сталкиваются управленцы высшего звена			+		
Отделение оперативного управления от стратегического, в результате чего высшее руководство организации концентрируется на стратегическом планировании и управлении			+		
Перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, децентрализация принятия оперативных управленческих решений, что помогает приблизить руководство к проблемам рынка			+		
Развитие гибкости восприятия и предприимчивости руководителей отделений (дивизионов)			+		
Интеграция различных видов деятельности организации в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту				+	
Комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы				+	
Концентрация всех усилий на решении одной задачи, выполнении одного конкретного проекта				+	
Большая гибкость проектных структур				+	
Активизация деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп				+	
Усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и его элементы				+	+
Интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов и программ					+
Получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов					+

1	2	3	4	5	6
Значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними					+
Вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации проектов и, прежде всего, ускоренному техническому совершенствованию производства					+
Сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля ключевыми решениями на высшем уровне					+
Достижение большей гибкости и скоординированности работ, чем в линейно-функциональной и дивизиональной структурах управления, т. е. лучшее и более быстрое реагирование матричной структуры на изменения внешней среды					+
Преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешающее развитию функциональной специализации					+

Таблица 11

Недостатки структуры управления сельскохозяйственными предприятиями

Показатель	Структура управления				
	линейная	линейно-штабная	дивизиональная	проектная	матричная
1	2	3	4	5	6
Отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования (в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы, «текучка» домини-	–	–			

руют над стратегическими)					
---------------------------	--	--	--	--	--

Продолжение табл. 11

1	2	3	4	5	6
Тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений	—	—			
Малая гибкость и приспособленность к изменению ситуации	—	—			
Разные оценки эффективности и качества работы подразделений и организации в целом	—	—			
Тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений, приводящая обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности	—	—			
Большое число ступеней (этажей) управления между работником, производящим продукцию, и лицом, принимающим решение	—	—			
Перегрузка управленцев верхнего уровня	—	—			
Повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев	—	—			
Отсутствие четкого распределения ответственности, так как лица, готовящие решения, не участвуют в их выполнении		—	—		
Тенденция к чрезмерной централизации управления		—	—		
Рост иерархичности, то есть вертикали управления. Необходимость формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, групп и т. п.			—		
Цели отделений часто противопоставляются общим целям организации. Прослеживается несовпадение интересов «верхов» и «низов» в многоуровневой иерархии			—		
Возможность возникновения межотделенческих конфликтов, в частности, в случае дефицита централизованного распределения ключевых ресурсов			—		
Невысокая координация деятельности отделений (дивизионов), разобщенность штабных служб, ослабление горизонтальных свя-			—		

зей					
-----	--	--	--	--	--

Продолжение табл. 11

1	2	3	4	5	6
Неэффективное использование ресурсов и невозможность их использования в полной мере в связи с закреплением ресурсов за конкретным дивизионом			—		
Увеличение затрат на содержание аппарата управления вследствие дублирования одних и тех же функций в дивизионах и увеличения численности управленческого персонала			—		
Затруднение осуществления контроля сверху донизу			—		
Многоуровневая иерархия в рамках самих дивизионов, действие в них недостатков линейно-функциональных структур			—		
При наличии нескольких проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и технического потенциала организации как единого целого				—	
От руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной организации				—	
Формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, что лишает работников осознания «своего места» в организации				—	
Возникновение трудностей с перспективным использованием специалистов в данной организации				—	—
Частичное дублирование функций				—	—
Сложность структуры управления для практической реализации, так как для ее внедрения необходимы предварительная подготовка работников и соответствующая организационная структура					—
Структура управления сложна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в экс-					—

плуатации					
-----------	--	--	--	--	--

Окончание табл. 11

1	2	3	4	5	6
В связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам в рамках этой структуры, порождается двусмысленность роли исполнителя и его руководителей, что создает напряжение в отношениях между членами трудового коллектива					–
В рамках структуры управления наблюдается тенденция к анархии, в условиях ее действия нечетко распределены права и ответственность между ее элементами					–
Для данной структуры управления характерна борьба за власть, так как в ее рамках нечетко определены властные полномочия					–
Характерны чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств на разрешение конфликтных ситуаций					–
Двусмысленность и потеря ответственности мешают достижению высококачественных результатов					–
Несвоевременность принятия решения (как правило, принятие решений носит групповой характер)					–
Нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями					–
Затрудняется (практически отсутствует) контроль по уровням управления					-
Структура считается абсолютно неэффективной в кризисный период					-

Следует иметь в виду, что структура управления – это совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами предприятия.

В частности, основу **линейных** структур составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (производство, маркетинг, финансы и т. д.). По

каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу.

Линейно-штабная структура является улучшенным вариантом линейной, позволяющим ликвидировать важнейший недостаток – отсутствие звеньев стратегического планирования, так как она включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями, но помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций (прежде всего функций стратегического планирования и анализа).

Дивизиональная структура основана на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли (под дивизионом подразумевается организационная товарно-рыночная единица, имеющая внутри собственные функциональные подразделения).

Различают три типа дивизиональных структур:

- дивизионально-продуктовые;
- организационные, ориентированные на потребителя;
- дивизионально-региональные.

Под **проектной** структурой понимается временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработка проекта и его реализация). Смысл такой структуры состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных специалистов различных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки, с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Матричные структуры отражают закрепление в организационном построении предприятия двух направлений руководства. Вертикальное направление – управление функциональными и линейными структурными подразделениями предприятия. Горизонтальное направление – управление отдельными

проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений предприятия.

6.3. Приобретение товаров по сниженным ценам

В период кризиса вследствие уменьшения потребительского спроса на многие товары могут снижаться цены, и у сельхозтоваропроизводителей появляется возможность приобрести товары по более низкой цене.

В этой связи необходимо внутри предприятия для определения потребностей и возможностей провести анализ ситуации, который позволит выработать стратегию по использованию возможности приобретения тех или иных товаров.

Для покупки можно использовать возможность получения кредита, причем необходимо строго рассчитать предполагаемый доход от данной операции и платежи по кредиту.

Для изучения рынка требуемых товаров нужно провести маркетинговые исследования. В целом маркетинговые исследования представляют собой вид социальной технологии, направленной на обнаружение эффективных средств управления рынком на основе объективного понимания ситуации на нем.

Кроме изучения рынка с целью покупки товаров, можно использовать полученные маркетинговые исследования для анализа ситуации внутри и вне предприятия, прогноза возможных изменений и выработки на этой основе управленческой стратегии.

Также маркетинговые исследования нужны при поиске критериев для принятия управленческих решений, проверки и подтверждения гипотезы поведения предприятия на рынке.

Различают три вида анализа рынка:

I. Анализ рынка в целом и положения предприятия на нем (масштаб рынка, доля на рынке, анализ претензий потребителей и т. д.).

II. Анализ по классам ABC (метод разделения важных и неважных данных из огромного объема сведений о показате-

лях продаж по отдельным видам продукции и отдельным категориям потребителей).

III. Анализ с помощью гипотез, высказываемых ответственными сотрудниками предприятия и экспертами.

При анализе рынка нет смысла пользоваться всеми методами подряд и без разбору. Необходимо четко определить цели анализа, выбрать те из них, которые будут наиболее эффективны, и отобрать нужные для них данные.

Нужно помнить о том, что точная оценка ситуации на рынке достигается не только анализом положения и фактических показателей самого предприятия, но и сбором и анализом информации, полученной из других источников, в том числе и из того, что было увидено собственными глазами. Следовательно, необходимо в процессе осуществления своей коммерческой деятельности и общения с потребителями изучать тенденции рынка и запросы потребителей, а главное – претворять результаты изучения в конкретные действия.

Перед службой маркетинга при выборе источников информации всегда встает вопрос о степени ее оперативности и достоверности. Многообразие источников информации, которые доступны сегодня, и впечатляет, и огорчает одновременно. Источниками информации являются периодические отраслевые и массовые издания, специализированные справочники и выставочные каталоги, пресс-релизы, различные базы данных.

В настоящее время новые возможности для маркетингового исследования дает Интернет. World Wide Web, или «всемирная паутина», как ее еще называют, действительно «захватывает» в свои сети все больше предпринимателей в России. Они все больше рассматривают ее как общедоступный информационный и коммуникационный ресурс. Сегодня для многих из них вошло в норму указание на своей визитной карточке адреса электронной почты и даже сервера фирмы в Интернете. Интернет открывает перед службой маркетинга новые возможности в изучении рынка и, главное, в общении в реальном времени со своими потребителями в компьютерной среде.

Использование Интернета позволяет исследовать новые возможности рынка для своей продукции, выделять и изучать

различные сегменты рынка. Отслеживание информации в сети повышает достоверность прогнозов и дает возможность осуществлять диверсификацию видов своей деятельности гораздо быстрее, чем конкурентам, игнорирующим его.

Интернет дает шанс выйти на рынок практически всем желающим, в некоторой степени нивелируя шансы крупных предприятий и представителей малого бизнеса. Если предприятие имеет свой сервер, оно может использовать возможности Интернета в целях более глубокого изучения рынка и продвижения продукции на него.

Если же на сервере разместить бланк-заказ на получение дополнительной информации или самой продукции, можно уже формировать банк данных потенциальных потребителей. Это сегодня практикуется большинством предприятий, имеющих серверы в Интернете.

Именно наличие обратной связи в Интернете дает предприятию возможность быстро и оперативно обратиться к основным категориям потребителей и выяснить у них, что именно с точки зрения основных свойств продукции ожидают они от нее, какое место в сфере их предпочтений занимает продукция конкурентов, выявить сектор неудовлетворенного спроса.

Сегодня руководителям предприятий должно быть совершенно очевидно, что игнорирование или умаление значения Интернета может обернуться для них в самом недалеком будущем большими потерями.

6.4. Освоение новых сегментов рынка на основе улучшения качества продукции

Для успеха в бизнесе мало иметь хороший продукт и знать, что он нужен на рынке. Чтобы четко определить свою возможную долю рынка, точнее составить прогноз сбыта и выстроить стратегию продаж, нужно более четко представлять себе нужды и запросы потребителей, знать, на кого в первую очередь рассчитана ваша продукция.

Сегментация рынка – важный элемент маркетинга и первый шаг в этом направлении.

Сегмент рынка – это группа потребителей, обладающих одним или несколькими общими устойчивыми признаками, определяющими поведение потребителей на рынке. При этом важно иметь в виду, что сегмент – достаточно крупная часть рынка, где может «уместиться» несколько конкурирующих между собой фирм-производителей и поставщиков.

Логика сегментации проста. Она базируется на том, что даже самая хорошая и совершенная модель продукта может быть не нужна всем потенциальным потребителям на данном рынке. Кому-то не подойдет цена, кому-то дизайн, кому-то технические параметры, в том числе и качество.

Освоение новых сегментов рынка невозможно без проектирования эффективной системы качества на предприятии, обеспечивающей следующие требования к продукции, которая должна:

- а) соответствовать области применения, назначению, четко определенным потребностям;
- б) отвечать требованиям потребителей;
- в) соответствовать принятым техническим условиям и стандартам;
- г) удовлетворять требования и запросы общества;
- д) отвечать требованиям охраны окружающей среды;
- ж) быть экономически выгодной, приносить прибыль.

Сегодня, при насыщении рынка большинством видов продукции, росте конкуренции и потребительских запросов общества, первостепенное значение имеет решение проблем, связанных с затратами, рисками и выгодами как для предприятия, так и для потребителя.

Для обеспечения качества на предприятии потребуются затраты, появляющиеся при формировании и гарантировании удовлетворительного качества (в том числе и в процессе улучшения качества), а также связанные с потерями, когда нет удовлетворительного качества (табл. 12).

При этом необходимо учитывать, что некоторые виды потерь определить количественно крайне трудно, однако они могут быть очень значительными. Например, потеря престижа организации.

Таблица 12

Возможные затраты предприятия на совершенствование качества

Общие затраты на качество			
на предупредительные мероприятия	на контроль	на внутренние дефекты	на внешние дефекты
Планирование уровня качества	Плановые проверки и испытания	Отходы	Рекламационная продукция
Управление процессами	Входной контроль поставляемых материалов	Исправления и ремонт дефектов	Гарантийные обязательства
Обеспечение качества поставок	Материалы для тестирования и проверок	Анализ потерь	Отзыв продукции
Аудит системы менеджмента качества	Аудит продукции и процессов	Снижение цены	Жалобы
Программа улучшения качества	Приемочный контроль качества		Анализ потерь
Обучение вопросам качества	Контрольное и измерительное оборудование		Потери потенциальных потребителей

В этой связи необходимо:

а) для достижения экономического эффекта, получения прибыли:

- постоянно работать над сокращением затрат, улучшением функциональной пригодности товаров, следовательно, более полно соответствовать потребностям и росту доверия потребителя;
- постоянно работать над повышением рентабельности и увеличением контролируемой доли рынка предприятия;

б) для уменьшения затрат:

- внимательно отслеживать затраты на обеспечение стоимости приобретения, эксплуатационные затраты, затраты по-

требителя на эксплуатационное обслуживание, издержки из-за простоя и ремонтных расходов, а также вероятные затраты на утилизацию;

- учитывать издержки вследствие неудовлетворительного сбыта продукции и конструктивных недостатков, в том числе на некондиционную продукцию, переделки, ремонт, замену, повторную обработку предприятием, гарантии и ремонт в условиях эксплуатации;

в) для минимизации риска:

- стремиться исключить такие риски, которые связаны со здоровьем людей, их безопасностью, неудовлетворенностью продукцией, эксплуатационной готовностью, рекламациями и потерей доверия потребителей;

- стремиться исключить риски, связанные с продукцией, имеющей дефекты, которые отрицательно влияют на репутацию, авторитет организации, ведут к потере рынка, претензиям, искам, юридической ответственности, оттоку финансовых и человеческих ресурсов.

Эффективная система качества с финансовой (внешней) точки зрения может непосредственно влиять на рентабельность предприятия, особенно за счет совершенствования хозяйственной деятельности, что влечет за собой не только снижение брака и затрат на производство продукции, но и сокращение затрат, связанных с ее использованием и реализацией.

7. МОДЕЛИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Моделирование эффективно работающего сельскохозяйственного предприятия предполагает наличие пакета необходимых документов по каждому направлению деятельности, включающего в себя, например, формы производственных планов, бухгалтерской отчетности, требования к организации площадок по регулированию сельскохозяйственной техники, основные параметры ее технического состояния, набор различных форм и систем оплаты труда и т. д. На получение предприятием желаемого результата можно рассчитывать только в случае соблюдения перечисленных условий. Разумеется, к реализации рекомендаций нужно подходить творчески, учитывая специфические особенности каждого направления.

В частности, в экономическом анализе можно выделить два крупных блока хозяйственного механизма. Первый – организационно-технологический, включающий в себя структуру производства, технологическую и техническую оснастку, организацию труда, – составляет фундамент всей системы. Его границы определяются пределами предприятия и охватывают весь производственный цикл, сопровождаемый экономическими, административными и организационными мерами по обеспечению соблюдения принятой технологии.

Второй блок можно определить как экономико-финансовый. Он является как бы обеспечивающим по отношению к первому блоку, ибо призван обеспечивать предприятие необходимыми средствами, и одновременно результирующим, так

как включает в себя реализацию полученной продукции и вырученные финансы. Этот блок является своеобразной надстройкой по отношению к первому блоку. Однако он задает определенный тон работе организационно-технологического блока, поскольку экономико-финансовое обеспечение должно доносить до предприятия сигналы рынка, что может изменить не только объем и ассортимент выпускаемых товаров, но и структуру производства.

Деление экономики предприятия на две составляющие оправданно, потому что для их построения и функционирования должны использоваться различные подходы. Первый блок можно сравнить с машиной, все детали которой жестко связаны с основным каркасом и сцеплены между собой. Для эффективной работы здесь требуется слаженность действий между технологической, технической, управленческой и организационно-экономической системами. Синхронность и результативность в этом блоке могут быть обеспечены, если структура и организация производства проработаны до мельчайших деталей, можно сказать, до «атомарного уровня».

На этот блок можно распространить систему, управляющую действием механизма. Эта система в достаточной мере жесткая, и для ее успешной работы прежде всего требуется создание структуры, включающей в себя необходимые элементы техники, технологии, организации производства и управления. Применяя ее в сельском хозяйстве, подверженном значительному влиянию климата, можно добиваться высоких результатов. Об этом свидетельствует практика развитых аграрных стран, где сельскохозяйственное производство поставлено на индустриальную основу и где колебания получаемых урожаев очень незначительны. В отличие от отечественного опыта, когда при составлении технологических карт возделывания сельскохозяйственных культур предусматривают 40 или максимум 50 технологических операций, часть из которых заведомо не будет выполняться, западные аграрии планируют и проводят около сотни технологических операций, которые

позволяют получать высокие и стабильные урожаи, а также качественную животноводческую продукцию.

Данная система должна не только обеспечивать выполнение технологических требований, но и настраивать работников предприятия на режим экономии средств, проявление разумной инициативы. Ее практическое использование не вызывает объективных трудностей, а зависит в первую очередь от компетенции, целеустремленности и энергии руководителей и специалистов. Она эффективно действует на ряде российских предприятий, включая сельскохозяйственные, принося запланированные результаты. Данную систему, замыкающуюся в пределах производства, можно уподобить жесткой схеме, в которой действуют почти математические зависимости. «Становым хребтом» здесь служат требования технологии. На обеспечение их качественного и своевременного выполнения должны быть направлены организационные, экономические и административные методы управления.

Иное дело с экономико-финансовым блоком, где с точными расчетами и четкими взаимосвязями уживается синергетика. В условиях планового хозяйства этот блок представляет собой такую же стабильную систему, каковой в нашем понимании является организационно-технологический блок. Фиксированные цены и централизованный характер поставок сырья и готовых изделий позволяли на многие годы вперед определять объемы и ассортимент выпускаемой продукции, заранее рассчитывать финансовые результаты.

При рыночных отношениях спрос и предложение диктуют значительное колебание цен, задают количество и качество товаров, которые требуются покупателям. Это обуславливает необходимость гибкости экономико-финансового блока, задающего тон производству, ибо в противном случае, при отсутствии надлежащей реакции на импульсы рынка, предприятию грозит неминуемый крах. Данная гибкость определяется самой сутью маркетинга, предполагающего постоянный мониторинг рыночной конъюнктуры и соответствующие ответные действия бизнесменов.

Разумеется, оба блока – организационно-технологический и финансово-экономический – тесно связаны между собой. Первый служит материальной базой, производящей продукцию, и его структура и технологический цикл, как правило, меняются не столь часто, так как каждая перестройка требует значительных затрат. Второй, наоборот, является мобильным и призван вести постоянный поиск наиболее выгодных каналов покупки исходного сырья, недорогого оборудования и реализации собственной продукции по максимально возможным ценам. Эти расхождения и определяют различие подходов к построению и функционированию данных блоков.

Для достижения успехов в организационно-технологической части предприятия целесообразно применять детально разработанную схему структурирования и управления производством. Ее можно представить в виде таблицы, включающей в себя названные выше системы организационно-правового устройства, внутривладельческих отношений, технологического обеспечения, технического состояния, каждая из которых распадается на более дробные элементы. Степень проработанности этой схемы, доведение ее до «атомарного уровня» с последующим внедрением в производство будет в значительной степени определять эффективность работы.

В современных условиях российской экономики можно выделить три уровня разработанности и практической реализации организационно-технологического блока предприятия. Первый (низший) предполагает выполнение основных приемов технологии при невысоком уровне организации производства. Этот уровень характерен для многих российских предприятий и, в частности, для большинства хозяйств агросферы. Он предусматривает относительно невысокие удельные затраты в расчете на единицу производственных мощностей (гектар сельхозугодий, голову скота) и, соответственно, низкие результаты.

Второй (средний) уровень можно определить как интенсивное ведение производства. В сельском хозяйстве его можно сопоставить с интенсивными технологиями возделывания

сельскохозяйственных культур, освоение которых позволило получать неплохие для российских условий результаты.

И, наконец, третий (высший) уровень соответствует высоким стандартам ведения производства, что дает максимально возможный эффект. Он наблюдается в высокотехнологичных отраслях промышленности, а в сельском хозяйстве встречается на некоторых птицефабриках, на отдельных сельхозпредприятиях, где соблюдаются все технологические требования, подкрепленные отлаженной системой организации труда и экономических отношений. Данный уровень, как правило, обеспечивает получение высоких результативных показателей. При этом производственный процесс подобен четкости часового механизма, где каждая деталь выполняет отведенную ей функцию, в комплексе с другими частями обуславливая бесперебойную и слаженную работу всей системы.

Схематично три уровня действия организационно-технологического блока можно представить следующим образом (рис. 14).

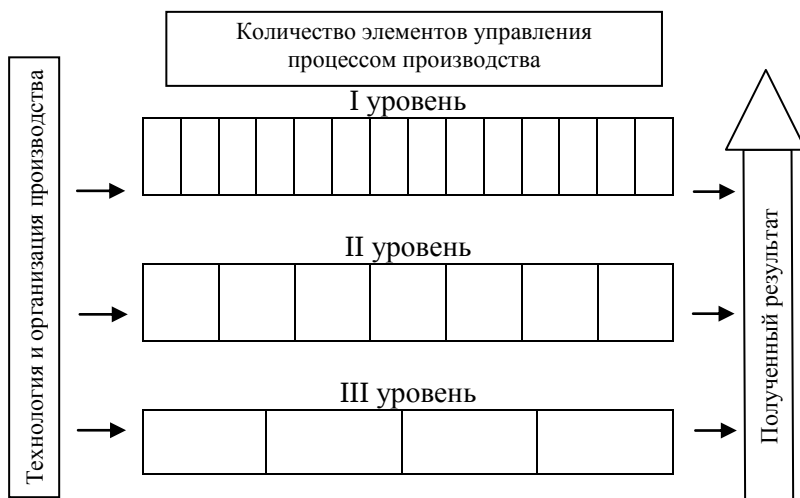


Рис. 14. Уровень разработанности и внедрения организационно-технологического блока и результативность работы предприятия

Очевидно, что чем больше степень разработанности и практического внедрения организационно-технологического блока предприятия по отдельным элементам, тем выше производственные показатели. Такая зависимость наблюдается во всех отраслях, включая сельское хозяйство. Высокая управляемость процессом производства позволяет свести случайности, в том числе и влияние погодных факторов, к минимуму, добиваться планируемых результатов. Поэтому успех дела в организационно-технологической части предприятия во многом обусловлен детальностью проработки всех составляющих частей производства, не только технических параметров, но и экономических условий.

Таким образом, обеспечить высокоэффективную работу можно, используя системный подход к организации производства. Его суть выражается в виде систематической таблицы, которая подобно своеобразному трафарету позволяет определить, где у предприятия кроются слабые места. Для того, чтобы понять, в каком месте имеются недоработки, достаточно сопоставить необходимые требования к организации технологического процесса, техническим средствам, экономике и управлению производством с их фактическим состоянием. Это для большинства руководителей и специалистов предприятий не является «открытием Америки», поскольку чаще всего дело касается хорошо известных истин, которые по тем или иным причинам не используются в производстве. Кроме того, их практическая реализация зачастую не влечет за собой больших дополнительных затрат (а иногда и никаких), поскольку соблюдение технологических требований или организационная работа, как правило, не требуют добавочных издержек. Ведь, например, причина низких урожаев на российских полях во многом кроется в том, что не ведется предусмотренная правилами эксплуатации техники подготовка агрегатов к работе, плохо готовится посевной материал, не разрабатываются и не

внедряются организационно-технологические карты на отдельные агромероприятия, позволяющие выполнять рабочие процессы рациональным образом, что вызывает не только недобор продукции, но и необоснованный перерасход топлива и денежных средств.

Иначе говоря, управлять этим блоком нужно исходя из жесткой схемы, в которой подробно определены место и роль каждой частицы производственного процесса. Разумеется, данная система обладает в то же время маневренностью, способностью удовлетворять запросы рынка, вовремя перестраивая производство, обновляя ассортимент и изменяя объемы выпуска продукции. Однако все эти новшества должны умело встраиваться в существующую систему управления, которая в чем-то схожа с механизмом.

Подход к организации и функционированию экономико-финансового блока несколько иной. Он более гибок и подвижен, чем организационно-технологический блок. Предназначение экономико-финансовой части предприятия – связать производство с внешним миром, донести импульсы рынка до производителей продукции, найти наиболее дешевые источники приобретения материалов и сырья и самые выгодные каналы сбыта товаров. Для обеспечения успеха должны вестись постоянный мониторинг ситуации на рынке и неустанный поиск оптимальных для предприятия решений. По своей сути экономико-финансовый блок подобен части живого организма, вынужденного беспрестанно приспосабливаться к жизненным реалиям. Если условия окружающей среды неизменны, то неизменной может оставаться и вся структура предприятия. Но в случае перемены внешних экономических, как, впрочем, и социальных, политических, обстоятельств предприятие должно немедленно реагировать на их трансформацию. Более того, разумная организация предполагает прогнозирование событий на макро- и микроэкономическом уровне и их определенное упреждение.

Экономико-финансовый блок помимо рыночных структур осуществляет взаимодействие предприятия с органами госу-

дарственного и муниципального управления и с партнерами по бизнесу (рис. 15). В нем концентрируются все внешние экономические и правовые отношения, возникающие в процессе производственной и коммерческой деятельности предприятия.

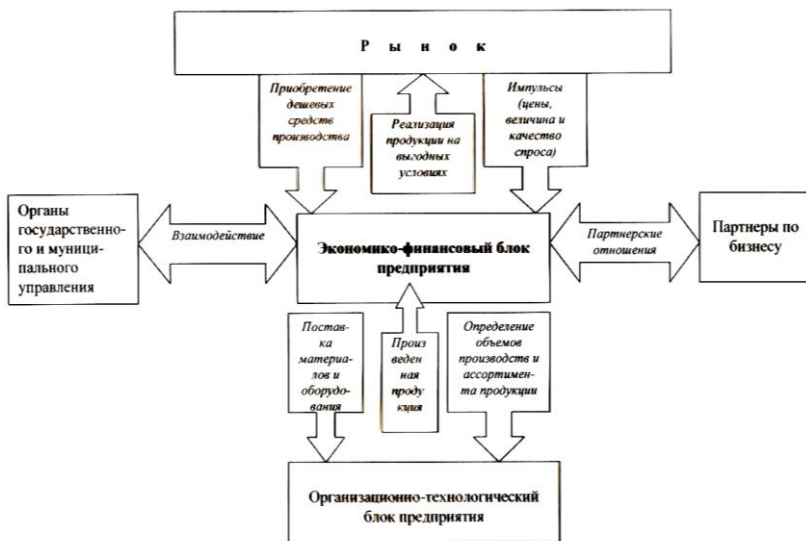


Рис. 15. Связь между блоками предприятия и взаимодействие с внешними контрагентами

Предназначение этого блока не только в поиске выгодных каналов реализации продукции и приобретения средств, но и в налаживании эффективных связей с деловыми партнерами (вступление в союзы, ассоциации, кооперативы, заключение прибыльных контрактов и т. п.), продуктивном взаимодействии с органами государственного и муниципального управления (получение различных льгот, крупных заказов от органов власти и т. д.). Кроме того, от него должна исходить инициатива структурной перестройки и других организационных мероприятий, касающихся всего производства.

Если сравнивать предприятие с организмом, то напрашивается аналогия экономико-финансового блока с головой, а

организационно-технологического – с туловищем. Ясно, что они не могут существовать поврозь. Более того, между ними должна быть полная гармония, ибо в противном случае организм не может функционировать нормально. Но организационно-технологический блок должен быть защищен экономико-финансовым блоком от внешних потрясений, для его успешной работы требуются стабильность и надежность в поставке сырья и оборудования, гарантии реализации произведенной продукции. Подобно тому как морские глубины не испытывают влияния надводных штормов, так и экономико-финансовый блок должен принимать на себя удары рыночной стихии, создавая условия для нормальной работы основного производства.

Схематично результативность работы каждого блока и их взаимодействие представлены следующим образом (табл. 13).

Таблица 13

**Эффективность работы организационно-технологического
и экономико-финансового блоков предприятия**

Организационно-технологический блок			
Виды производимой продукции	Технологии производства	Затраты	Выпуск продукции (эффективность)
1	2	3	4(гр. 2 · гр. 3)
1	1	1	1
2	1	1	1
3	1	1	1
Итого 3	3	3	3



Экономико-финансовый блок						
Реализация продукции			Воз- можные вариан- ты ры- ночной конъ- юнкту- ры	Заем средств		
количе- ство реали- зуемого товара	коэффи- циент воздей- ствия рынка на эффек- тивность реализа- ции	денежная выручка (эффектив- ность)		величина кредитов, инвести- ций и дру- гих финан- сов, по- требных предприя- тию	степень выгодно- сти ис- пользо- вания заемных средств	эффек- тивность исполь- зования заемных средств
1	2	3(гр. 1 ×	4	5	6	7(гр. 5 ×

		× гр. 2)				× гр. 6)
3	0,5	1,5	1	3	0,8	2,4
3	1,0	3,0	2	3	1,0	3,0
3	1,5	4,5	3	3	1,2	3,6
В среднем	1,0	3,0	–	3	1,0	

Как видно, эффективность функционирования первого блока предприятия при хорошей организации производства, выражающаяся объемом выпускаемой продукции, стабильна, в то время как работа экономико-финансового может приносить весьма различные результаты. В одних случаях, в силу благоприятной рыночной конъюнктуры, одно и то же количество продукции реализуется по высоким ценам, принося ощутимый дополнительный доход, в других – при неблагоприятных макроэкономических условиях предприятие, реализуя такой же объем товара, даже не окупает понесенные издержки.

Аналогично и при использовании заемных средств: можно получить кредиты на льготных условиях, а можно и под высокий процент; можно эффективно распорядиться инвестициями, а можно бездарно их разбазарить. К этому следует добавить различную степень выгодности получения средств у всяческих заимодавцев – банков, государственных, муниципальных структур, иностранных инвесторов и т. д., чтобы стало ясно, что результативность второго блока сильно колеблется из-за ряда объективных и субъективных причин и далека от той почти математической зависимости между затратами и выпуском продукции, которая присуща организационно-технологическому блоку предприятия.

В табл. 13 эти закономерности отражены на примере схематичных расчетов, показывающих стабильность получения эффекта в организационно-технологическом блоке, где при освоенных технологиях производства и обоснованных затратах выпуск продукции не подвергается колебаниям, а эффективность при различных вариантах производимой продукции равна единице. Зато в экономико-финансовом блоке одно и то же количество товара может быть реализовано с различным эффектом. Коэффициент воздействия рынка, характеризую-

щий в данном случае рыночную конъюнктуру, может вносить большие коррективы в получение денежной выручки от продажи товара, которые в нашем примере колеблются от 1,5 до 4,5 условной единицы. Также и заем средств в зависимости от степени выгодности их использования может обусловить весьма различную эффективность, варьирующую от 2,4 до 3,6 условной единицы.

Таким образом, для эффективной работы нужно использовать различные подходы к анализу и построению «экономического скелета» предприятия. В первом случае, при функционировании организационно-технологического блока, следует стремиться к жесткой схеме, четко регламентирующей производственный процесс. Во втором – целесообразно исходить из многовариантности решений, большой гибкости и подвижности экономико-финансового блока. Четкость работы первого блока во многом обусловлена проработанностью всей структуры производства, доведением ее до уровня экономических генотипов. Результативность работы второго блока гораздо менее прогнозируема, и здесь требуется учет не столько линейной зависимости между затратами и результатами, сколько синергетики экономических отношений. Для этого необходимо владение математическими методами исследований, знание законов живого мира, чтобы лучше понять и освоить действие экономических закономерностей, не укладывающееся в рамки какой-либо одной науки.

В любой, даже идеальной модели хозяйства мало проку, если в нее не «вдохнуть жизнь», если ее практической реализацией не будут заниматься грамотные, инициативные и предприимчивые руководители и работники. Изучение опыта рентабельной работы ряда передовых хозяйств Саратовской области свидетельствует о том, что эффективность производственной деятельности предприятий в современных условиях в большой мере зависит от личности руководителя, его знаний, опыта, компетентности, авторитета и внутреннего темперамента. Это последнее качество, присущее, прежде всего, лидеру, зачастую не видимое на первый взгляд, иначе именуемое

пассионарностью (по Л.Н. Гумилеву), очевидно, во многом определяет личные достижения человека и успех всего предприятия. Можно привести сколько угодно примеров, когда индивидум, лишенный воли, хотя и обладающий массой других добродетелей, в т. ч. фундаментальными знаниями, ясным рассудком и трезвостью мышления, не достигал ощутимых успехов. Пассионарность (страстность) – умение увлечь других, зажечь людей идеей – прежде других качеств определяет социальное положение работника (подчеркну, при нормальных отношениях) и в значительной степени влияет на эффективность работы предприятия.

Очевидно, что это свойство человека определяется в первую очередь его генетической предрасположенностью, ибо по сравнению с другими качествами его гораздо труднее или вовсе нельзя приобрести подобно знаниям, навыкам, умению и т. п.

В рыночных отношениях, особенно в таких специфических, как в современной России, личность руководителя приобретает исключительно важное значение. Оговорюсь, что она всегда значима, но при нормальной макроэкономической обстановке эффективно вести хозяйство могут не только крупные личности, но и средние. Теперь держать предприятие «на плаву» способны только талантливые руководители. Следовательно, учитывая их значение в современных условиях, нужно строить модели не только эффективно работающего предприятия, но и его руководителя. Сильных руководителей нельзя клонировать, но можно формировать их в процессе учебы и работы. Так же, как и в случае с предприятием, речь должна идти не столько о количественных параметрах, сколько о принципиальных требованиях к подбору, подготовке и расстановке кадров.

Формировать необходимые для эффективной работы предприятия качества его руководителя нужно при наличии определенных врожденных свойств (рис. 16). Очевидно, что на основе внутреннего темперамента человека может произрасти деловой темперамент, а твердый характер – трансформироваться в волевые качества руководителя.

Врожденный дар предвидения в процессе работы превращается в интуитивное принятие хозяйственных решений. Необходимым качеством современного руководителя является

честность, ибо за последние десятилетия приходилось наблюдать многочисленные случаи, когда, обладая массой деловых качеств, начальники разных уровней работали во благо себе, но никак не на пользу возглавляемых ими производственных коллективов.



Рис. 16. Подбор и формирование руководителя по личным качествам

Но врожденные качества руководителя являются лишь фундаментом, на котором необходимо возводить каркас других, необходимых для умелого управления, личных свойств, приобретаемых в процессе обучения и работы. На основе знаний и умения, а также трудового опыта достигается способность эффективно трудиться и управлять коллективом.

Можно сказать, что речь идет в данном случае о формировании своеобразной модели современного руководителя, задача от которого, как отмечено выше, ничуть не меньше, чем от практического использования модели хозяйствования предприятия. За всем этим должно стоять чувство хозяина. Лучше, если это будет совпадать с чувством собственника.

Учитывая данные обстоятельства, нужно стремиться к оптимальному сочетанию рациональной структуры производства

и ресурсов предприятия с наличием сильного руководителя (рис. 17).

В этом случае наиболее вероятно получение максимально возможного экономического эффекта. Более того, при отсутствии оптимальной структуры предприятия и минимально необходимых ресурсов производства, а также сильного руководителя в современных условиях нельзя рассчитывать на получение мало-мальски приемлемых результатов. Если недостает хотя бы одной из этих двух составляющих эффективной работы предприятия, успешно хозяйствовать в наше время очень сложно. Здесь тоже действует закон минимума.



Рис. 17. Идеальная модель современного предприятия

Если оптимизация структуры производства – больше технический вопрос, то формирование руководителя является сложным социально-психологическим процессом. Разумеется, талантливых руководителей нельзя клонировать в буквальном смысле, но можно, например, подбирать наибо-

лее подготовленных для этой роли из числа выпускников вузов на основе определенных тестов, которые не всегда совпадают с успеваемостью студентов. Далее их следует учить на передовых сельскохозяйственных предприятиях у умелых руководителей методам и способам работы, формируя тем самым кадровый резерв командиров производства. На это не нужно жалеть средств, ибо, как показывает опыт, вложение денег в подготовку кадров является самым высококупаемым среди других затрат, направляемых на развитие экономики.

Поэтому в настоящее время должны быть разработаны целевые программы подготовки и переподготовки специалистов и руководителей предприятий, которые могут стать локомотивом в развитии сельского хозяйства. Лучше, если подобная подготовка ведется со студенческой скамьи. Теперь, когда не стало системы распределения выпускников высших и средних учебных заведений, а также отсутствуют меры по закреплению молодых специалистов на предприятиях, начинать готовить кадры для работы на производстве нужно еще со студенческой поры. Очевидно, что это должно быть как бы двусторонним движением – желание будущих специалистов трудиться на предприятиях необходимо подкреплять стремлением хозяйств принять на работу молодых агрономов и зоотехников, экономистов и инженеров. Идеально, чтобы из бюджетных средств выделялись деньги на покупку жилья, обзаведение хозяйством и прочие житейские нужды выпускникам вузов и техникумов, направляемым на работу. Эти средства нужно выделять как минимум на региональном и районном уровнях, закладывая их в бюджетные расходы наряду с производственными и социальными затратами. Кроме того, необходимо выделение финансов из ресурсов предприятий, которые прежде других заинтересованы в молодых специалистах.

В целом следует заниматься своеобразным моделированием специалистов и руководителей хозяйств. Применительно к

вузу можно выделить следующие организационные мероприятия (рис. 18).

Вначале нужно отобрать студентов, желающих работать по окончании учебы на производстве в определенном районе. Из них следует скомплектовать бригады, в которые следует включить агрономов, зоотехников, ветеринарных врачей, инженеров, экономистов, бухгалтеров и юристов. Во главе каждой бригады поставить бригадира из числа опытных хозяйственников, который подбирается руководством района, желающего принять молодых специалистов на свои предприятия. Бригады совместно с районным руководством будут осуществлять постоянный мониторинг за работой студентов, из числа которых они подберут специалистов и руководителей на конкретные предприятия, выразившие намерение принять в качестве сотрудников молодых специалистов. Необходимо создать условия для закрепления последних в хозяйствах района.

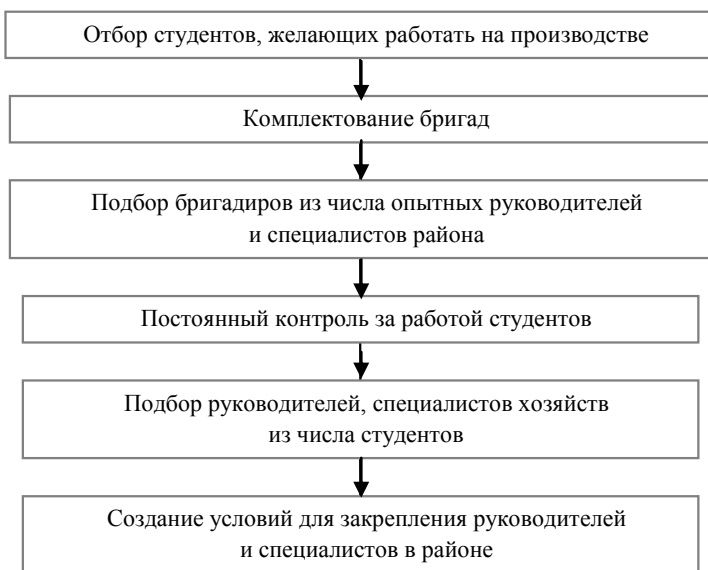


Рис. 18. Организационные мероприятия по моделированию специалистов и руководителей хозяйств

Этапы формирования специалистов и руководителей предприятий состоят из нескольких циклов, суть которых в следующем (рис. 19).

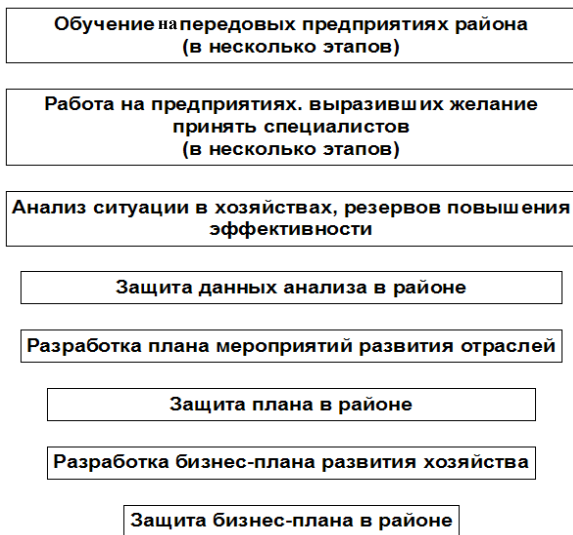


Рис. 19. Этапы формирования специалистов и руководителей предприятий

В районе подбираются передовые хозяйства, служащие производственным полигоном, и предприятия, желающие принять на работу специалистов и руководителей. Студенты в начале основных этапов сельскохозяйственных работ (сев, уборка, постанровка скота на зимовку и т. п.) находятся несколько дней (иногда один-два дня) на передовых предприятиях, где воочию изучают, как правильно организовать производство. Желательно, чтобы они побывали не в одном, а в нескольких лучших хозяйствах района, постепенно набираясь опыта в различных производственных ситуациях. После этого студенты разъезжаются по предприятиям, которые хотят при-

нять специалистов и руководителей, где они вначале знакомятся с хозяйством, затем тщательно изучают его и, в конечном счете, разрабатывают мероприятия по повышению эффективности производства.

В каждое из таких хозяйств направляют бригаду студентов, состоящую из представителей разных специальностей. Вначале ими анализируется ситуация в отдельных отраслях и ведется поиск резервов экономического роста. Затем каждая бригада защищает в районной администрации данные своего анализа. При этом важно привить дух состязательности между бригадами, выработав систему стимулов за наиболее привлекательные идеи.

На следующем этапе студенты ведут разработку планов мероприятий развития отрасли, которые также защищаются в районе. Необходимо, чтобы бригадиры совместно с районными руководителями и специалистами вовремя подсказывали и направляли студентов на правильные решения. Апогеем всей работы является разработка и защита бизнес-плана развития хозяйства.

Взаимодействие вуза с сельским районом, выразившим желание принять на работу молодых специалистов, должно сводиться, главным образом, к мониторингу формирования будущих командиров производства (рис. 20). Вуз наряду с отбором студентов, желающих работать на производстве, подбирает сотрудников, обеспечивающих методическое руководство. Применительно к конкретным хозяйствам разрабатываются научные рекомендации и осуществляется авторский надзор за их внедрением. Районная администрация совместно с представителями вуза осуществляет практическое руководство работой студентов на предприятиях.

Нужно подчеркнуть, что, несмотря на видимую простоту изложенной схемы моделирования специалистов и руководителей, все в процессе их формирования является чрезвычайно важным. Например, необходимо тщательно подходить к подбору бригадиров в районах из числа опытных хозяйственников, ибо в противном случае могут не установиться деловые контакты, столь важные при становлении сильных специали-

стов и руководителей. Или при неправильном выборе предприятия может сложиться ситуация, когда студенты будут отторгнуты его работниками.

В целом моделирование руководящего состава предприятия – процесс весьма тонкий, подобный формированию здорового организма, поскольку от личности руководителя, в конечном счете, зависит успех предприятия. Именно первое лицо задает исходные параметры производственного процесса, управляя им вплоть до получения конечного результата.

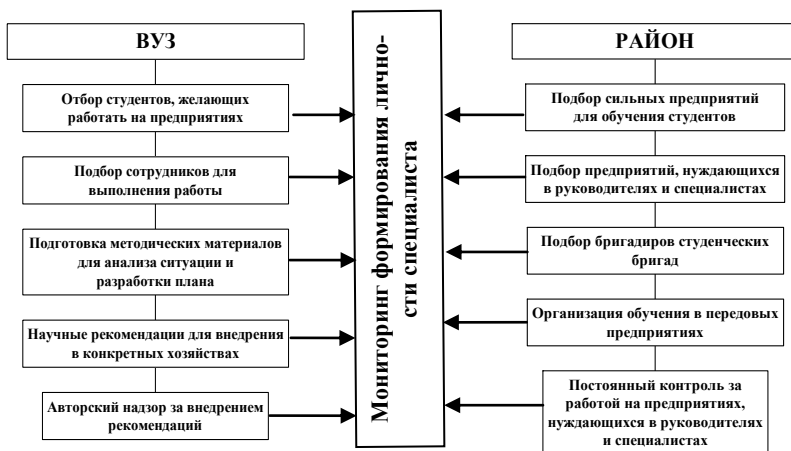


Рис. 20. Взаимодействие вуза с районными администрациями

Можно провести зависимости между личностью руководителя предприятия, уровнем и структурой производства (рис. 21).

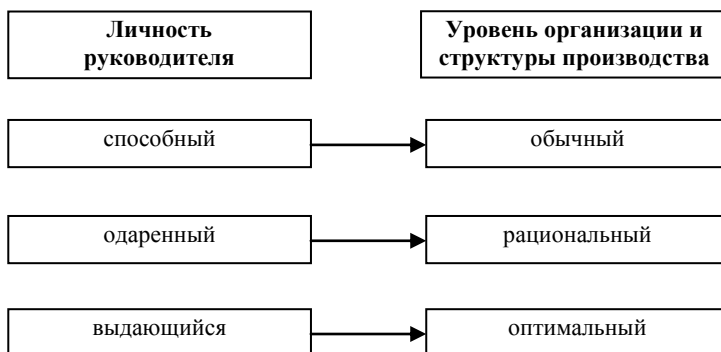


Рис. 21. Соответствие уровня организации и оптимальной структуры производства личности руководителя

Нетрудно заметить, что чем сильнее личность руководителя, тем выше степень организации производства и как следствие – более ощутимы экономические результаты.

Таким образом, модель эффективно работающего аграрного предприятия должна включать в себя не только привычные количественные характеристики производства, но и качественные требования к параметрам хозяйственной деятельности, а также наличие умелого руководства.

Данные подходы согласуются с современными представлениями передовой экономической мысли. Так, нобелевский лауреат по экономике Фридрих Август фон Хайек сказал: «Экономические инструменты теряют свою силу, если их использовать в урезанном виде». В этом случае сельское хозяйство, вопреки злой шутке, что есть три способа наверняка потратить деньги: самый быстрый – игра в карты и на скачках, самый приятный – прокутить с женщинами и самый надежный – вложить в сельское хозяйство, – станет сферой выгодного использования денег.

8. ПОСТКРИЗИСНОЕ РАЗВИТИЕ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИИ: ТОЧКА БИФУРКАЦИИ

Очевидно, что современный кризис внесет существенные коррективы в структуру российской экономики, деформированную чрезмерным разрастанием энергетического сегмента на фоне падения, а то и затухания других народнохозяйственных отраслей. Наверное, часть их окончательно разорится, зато другая имеет шансы на интенсивное развитие. К последним следует причислить сельское хозяйство, имеющее как внутренние, так и внешние конкурентные преимущества и способное стать локомотивом российской экономики. Подчеркну, что оно не может исчезнуть вовсе подобно тому, как сводились на нет другие секторы экономики, будущее которых весьма призрачно. Сельское хозяйство России не может постигнуть их участь хотя бы по определению, поскольку плодородные земли в современном мире – такой же стратегический ресурс, как, например, пресная вода. При самом сквер-

ном развитии событий производством продовольствия на наших просторах будем заниматься не мы, а кто-то другой. Уже теперь российские земли официально и неофициально, явочным порядком, захватываются иностранцами. На Дальнем Востоке, где плотность коренного населения невелика и недостаточно собственных ресурсов для хозяйственного освоения территории, этот процесс наиболее очевиден. Систематически появляются сообщения о намерениях долговременного владения нашими продуктивными землями китайцами и корейцами. Острая нехватка продовольствия в мире будет подталкивать иностранных бизнесменов к все большему захвату российских сельскохозяйственных территорий в том или ином виде. Возможно, в этом нет большой трагедии, если пренебречь патристическими соображениями и не считать упущенных выгод и возможностей для нашей страны. Более того, подобное владение российскими землями зачастую приобретает криминальный оттенок, когда, вместо того, чтобы получать доходы от сданных в концессию сельскохозяйственных площадей, которые, как, например, на Дальнем Востоке мы не в состоянии полноценно использовать, иностранные деньги идут на взятки и подкуп лиц, в той или иной степени распоряжающихся этой землей. Поскольку землю, как известно, нельзя, в отличие от нефти, газа или леса, транспортировать в больших объемах, процесс ее захвата в различных формах может нарастать.

Альтернативой этому должно выступить развитие отечественного сельского хозяйства на принципиально новой технологической основе. Причем речь не идет лишь о копировании западного опыта, хотя в ряде вопросов нам есть чему поучиться у развитых аграрных стран. Но во многих случаях развитие мирового сельского хозяйства заходит в технологический тупик. Подстегиваемые постоянной конкурентной борьбой на продуктовом рынке производители сельскохозяйственной продукции США и Западной Европы вынуждены все время изыскивать наиболее экономичные способы производства продовольствия. Как правило, экономия при одновременном наращивании объемов производства достигается путем

углубляющейся и расширяющейся химизации и развития других неестественных способов получения сельскохозяйственной продукции. Часть из этих способов, скажем, селекция и генетика, не несет в себе затаенную опасность для организма человека, а является всего лишь искусственным ускорением природных процессов (например, отбор селекционерами наиболее продуктивных и приспособленных форм растений и животных), а посему не представляет угрозы для жизни и здоровья потребителей усовершенствованной людьми продукции. Другая же часть производимого продовольствия, полученная за счет применения в растениеводстве и животноводстве гормонов, антибиотиков, пестицидов и других химикатов, содержит потенциальную и реальную опасность для потребителей. Причем систематически появляющиеся запреты на использование в сельском хозяйстве тех или иных искусственных препаратов не решают проблему экологически безопасного производства.

Современные технологии уже втянули производителей продовольствия на путь неизбежного применения различных химикатов. Отказ от них экономической смерти подобен, так как грозит финансовым крахом. Дело в том, что применением какого-то препарата в процессе высокоинтенсивного производства сельскохозяйственной продукции как бы программируется использование других искусственных средств. Высокие показатели урожайности возделываемых культур или продуктивности содержащихся животных невозможны, если из технологической цепи убрать хотя бы одно звено применяемых химических соединений. Можно сказать, что данный тип развития сельского хозяйства, обеспечивающий большие объемы производства недорогого продовольствия, в то же время загоняет в технократический угол способы его получения. Дальнейшее наращивание масштабов получения продовольствия будет идти вразрез с качеством продукции. Во всяком случае, продукты питания, производимые с помощью искусственных средств, окажутся слабыми, зачастую лишь внешними аналогами естественной продукции. Можно утверждать, что сель-

ское хозяйство, будучи подвержено воздействию достижений научно-технического прогресса, не должно отдаляться от природного базиса, во многом определяющего тип ведения производства. В этом принципиальное и главное отличие сельского хозяйства от других секторов экономики.

Продукты питания, полученные посредством использования химических и других неестественных средств, всегда будут представлять собой угрозу для здоровья людей. Даже современные методы биотехнологии едва ли смогут полноценно заменить природные способы производства продовольствия. Разумеется, при помощи биотехнологии можно решить проблемы резкого (в разы) увеличения объемов производства продуктов питания. Так, в настоящее время создаются методы выращивания мяса в лабораторных условиях, когда, попадая в питательную среду, клетки начинают размножаться. Данные методики, по сути дела, позволяют получать продовольствие в неограниченных объемах, вероятно, обеспечивая определенное качество продукции. Но подобные биотехнологии лишают нас естественного видового и внутривидового разнообразия, поскольку эти методы позволяют лишь «штамповать» идентичные продукты. В условиях глобальной нехватки продовольствия биотехнологические способы могут сыграть большую роль в ликвидации голода. Вместе с тем искусственное тиражирование полученных в лабораториях продуктов питания делает их уязвимыми для потенциальных патогенов и других угроз. Природа гениально позаботилась о сохранении различных видов живых существ. Известно, что даже однояйцевые близнецы разнятся между собой по генетическому коду. А это значит, что если один из них может заболеть вследствие какой-либо эпидемии, то другой может быть вполне устойчивым к вирусу, вызвавшему болезнь близнеца. При искусственных способах производства сельскохозяйственной продукции абсолютно одинаковые (пусть даже и качественные) продукты могут во всей совокупности подвергаться однотипному воздействию негативных факторов, среди которых может по-

явиться и такой, который уничтожит всю массу по принципу домино.

Как бы там ни было, но каждый из нас хочет и стремится потреблять продовольствие, полученное естественным путем. И если только такая возможность обнаруживается, ею нужно непременно воспользоваться. Кстати, цена на «природную» продукцию (по западной терминологии «экологически чистую») гораздо выше по сравнению с ценой на продовольствие, произведенное типичными (с химикатами и другими искусственными средствами) технологиями.

Возможность резкого увеличения производства качественной сельскохозяйственной продукции способами, приближенными к естественным, имеется у России. Кроме того, что значительная часть пашни в настоящее время не обрабатывается, находящиеся в хозяйственном обороте земли используются далеко не в полную силу. От них не получается надлежащая отдача даже при низкоинтенсивном типе эксплуатации. Причем нагрузка на землю весьма невелика, о чем свидетельствует сопоставление данных средней урожайности сельхозкультур и площади угодий, приходящейся на 1 гол. крупного рогатого скота, овец и коз, в России и странах ЕС (табл. 14).

Как видно из приведенных данных, обеспеченность сельхозугодьями животных в нашей стране гораздо выше, чем в европейских странах. В то же время продуктивность скота в Российской Федерации вдвое-втрое ниже. Гораздо ниже (в два с лишним раза) и урожайность зерновых культур по сравнению с государствами Европейского союза, хотя в России сосредоточена большая часть черноземных почв. Имеющиеся в нашей стране площади сельскохозяйственных угодий позволяют производить гораздо больше продукции, чем ныне.

Таблица 14

**Некоторые показатели природного потенциала и продуктивности
сельского хозяйства России и стран ЕС***

Показатели	Россия	ЕС	Россия к странам ЕС, %
	в среднем за 2005–2008 гг.	в среднем за 2005–2008 гг.	
1	2	3	4
Площадь сельхозугодий, тыс. га	191358	160025	119,58
Площадь естественных пастбищ, га	35459	51892	68,33
Поголовье крупного рогатого скота (КРС), тыс. гол.	21741	34781	62,51
Поголовье овец и коз, тыс. гол.	20650	93285	22,14
Приходится на 1 гол. КРС			
сельхозугодий, га	8,81	5,75	153,13
естественных пастбищ, га	1,63	1,87	87,44

Окончание табл. 14

1	2	3	4
Приходится на 1 овцу			
сельхозугодий, га	9,35	0,86	1084,74
естественных пастбищ, га	1,73	0,28	630,62
Средний удой молока от 1 коровы, кг	3453,75	6152,50	56,14
Среднесуточный привес КРС, г	419	1100	38,07
Урожайность зерновых культур, т/га	2,22	5,20	42,69

* По данным Росстата РФ и журнала «Экономика сельского хозяйства» № 9 за 2008 г., с. 83.

При этом новые масштабы производства не сопряжены с привнесением западных технологий, ориентированных на химизацию и другие искусственные способы, а естественным образом вписываются в природно-климатические условия России. К тому же отечественные технологии позволяют получать качественную (с минимальным количеством применяемых химикатов или без них) и весьма недорогую продукцию.

Например, в степной части страны, содержащей изобилие естественных пастбищ, можно и нужно гораздо шире и масштабнее заниматься пастбищным мясным скотоводством и овцеводством. Как правило, травяного покрова хватает для того, чтобы на нем кормить крупный рогатый скот, держа телят на подсосе у коров, или овец в течение 7–8 месяцев в году. Можно сказать, что основная часть расходов на содержание животных – корма в этот период достаются даром. Все затраты сводятся главным образом к зарплате пастуха. Причем привесы КРС в пастбищный период могут достигать килограмма в сутки, обеспечивая получение большой массы высококачественного (без использования искусственных средств) мяса, которое во многих случаях является «мраморным».

Проблемы, сводящие на нет нагулянное на естественных пастбищах мясо, а вместе с ним и полученную выгоду, начинаются в стойловый период. Для эффективного откорма в степных условиях необходимо в течение 4–5 месяцев в году обеспечить животным нормальное кормление, которое, кстати говоря, не требует чрезмерных издержек. Все, что нужно для получения экономической выгоды при производстве говядины или баранины, – заготовить на зиму травяного корма в достатке в течение лета. Но, как показывает практика, этого не происходит, питания животным в стойловый период недостает, и вместо привесов получают отвесы, иначе говоря, нагулянное летом мясо улетучивается вместе с деньгами зимой. Решить данную проблему можно при помощи современных кормозаготовительных комплексов, способных за летнее время запастись корма с естественных сенокосов на весь стойловый период. Но этих комплексов не хватает, а посему и получают вместо привесов отвесы.

Подобный парадокс, к сожалению, не является единичным, а служит, скорее, типичным случаем для сельского хозяйства России. Для того, чтобы «расшить» это и другие подобные «узкие места», не требуется огромных затрат, а нужна лишь целенаправленная и постоянная аграрная политика государства по распространению и поддержке наиболее приемлемых

для наших условий технологий. Расширяющаяся за последнее время бюджетная помощь отечественному АПК вселяет надежду на достаток финансовых средств у российских крестьян. Кроме того, найдены удачные схемы оказания господдержки сельскому хозяйству, предусматривающие софинансирование и стимулирующие приток капитала. Достаточно сказать, что на каждый бюджетный рубль, выделенный в рамках приоритетного национального проекта «Развитие агропромышленного комплекса» на субсидирование процентных ставок, в сельское хозяйство было дополнительно привлечено 7–8 руб. денег частных инвесторов. Безусловно, господдержку российским крестьянам следует наращивать и далее, поскольку она катастрофически отстает от аналогичных сумм в экономически развитых странах (табл. 15). Но вместе с тем требуется определение магистрального типа развития отечественного сельского хозяйства, учитывающего наилучшим образом его специфику и возможности. Помимо этого, обязательно нужно принимать в расчет ошибки и упущения в ведении сельскохозяйственного производства развитых стран, во многом обогнавших Россию. Опережая нас по ряду направлений, западные аграрии в то же время демонстрируют не только успехи, но и неудачи, технологические промахи, которые мы не должны повторять. Кроме того, у российского сельского хозяйства есть уникальные возможности, присущие только нашей стране. Помимо масштабного земледелия и просторов для развития животноводства, сельскохозяйственному производству страны свойственна реликтовость, которая почти утрачена в передовых аграрных государствах. Небольшие объемы вносимых удобрений, пестицидов и других агрохимикатов и прежде, и особенно теперь не сумели насытить российские почвы токсикантами. Огромные просторы и на сей раз выручили нас.

Таблица 15

**Бюджетная поддержка производителей сельскохозяйственной
продукции***

Наименование	Поддержка, % от стоимости продукции	
	2006 г.	2007 г.
Экономически развитые страны	31	32
Государства ЕС	34	35
Развивающиеся страны	5	5
Российская Федерация	5,2	6,9

*По данным издания: Назаренко, В.И. Рынок продовольствия на Западе: [монография] / В.И. Назаренко; Учреждение Российской акад. наук, Ин-т Европы РАН. – М.: Ин-т Европы РАН: Русский Сувенир, 2008. – 296 с. – и российских законов о бюджете.

Поэтому, учитывая воздействие кризиса на экономику, который окончательно добьет некоторые народнохозяйственные отрасли, сельское хозяйство в посткризисный период следует развивать по наиболее благоприятному сценарию. Ведущие ученые-агроэкономисты выделяют три наиболее вероятных варианта развития отечественного агрокомплекса: 1) инерционный, 2) в рамках реализации Госпрограммы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008–2012 годы (инновационный) и 3) кризисный. К этому добавлю, что устройство внутри них сельского хозяйства может происходить весьма различно. Ведь, скажем, западный тип развития трудно назвать неинновационным. Напротив, мировое сельское хозяйство буквально напичкано различного рода новациями. Другой вопрос, что технологические новшества, как отмечалось, в итоге сформировали путь развития аграрного производства, могущий завести в технократический тупик.

Способы ведения сельского хозяйства во многом определяют методы и, в конечном счете, степень сохранения почвенного плодородия, ставшего для нашей страны большой проблемой. В России за последние десятилетия оно во многом утрачено. Со времен В.В. Докучаева российские черноземы потеряли около трети гумуса – основы почвенного плодородия. Его падение нарастает и может обернуться в обозримой

перспективе необратимыми последствиями. Современная наука предложила способы получения сельскохозяйственной продукции в искусственных условиях, когда, например, овощи выращиваются в теплицах не на земляном грунте, а в химической питательной среде, обеспечивая высокие урожаи. Подобные подходы применяются и в земледелии при внесении больших доз минеральных удобрений и средств защиты растений. Но продукцию, полученную таким образом, никак нельзя считать экологически чистой, и она всегда, при любых ограничениях, будет представлять угрозу для здоровья. Поэтому даже самые совершенные препараты не могут полноценно заменить производство в естественных условиях, и коль скоро природа щедро одарила Россию земельным богатством, нам следует его сохранять и разумно распоряжаться им.

Преодолеть снижение почвенного плодородия можно многими биологическими мерами, среди которых есть довольно дешевые и достаточно эффективные. Так, использование на полях сидеральных посевов – зеленых удобрений, запахиваемых в почву, позволяет не только сохранять, но и повышать содержание гумуса и элементов питания растений подобно внесению больших (до 40 т/га) доз навоза. Этот и другие аналогичные способы поддержания сельского хозяйства в естественной среде позволяют говорить о принципиальной возможности ведения производства, ориентированного не на технократический путь развития, а на использование природных преимуществ. В современном мире получение продовольствия в естественных условиях становится глобальным конкурентным преимуществом, которым наша страна не вправе не воспользоваться. Наверное, говоря об экономических преимуществах «естественного» сельского хозяйства, можно рассчитывать на рентный доход от реализации продукции, произведенной, главным образом, природными способами. Поэтому технологии, ориентированные на использование биологических методов, являются приоритетным направлением развития страны и призваны повысить эффективность АПК.

Итак, рассматривая возможные сценарии посткризисного развития сельского хозяйства России, можно выделить два хода течения событий – инерционный, при котором будут нарастать обозначившиеся в последние годы негативные тенденции и обостряться многочисленные проблемы, и вариант построения отрасли на инновационной основе. Последний, в свою очередь, может пойти по кардинально противоположным направлениям: а) тиражирование западного опыта (интенсивно-технократический), б) развитие сельского хозяйства, ориентированного на первоочередное использование природных способов производства (естественно-инновационный) (табл. 16).

Для инерционного сценария характерны: суженное воспроизводство людских, материальных и финансовых ресурсов, продолжающаяся скрытная аннексия сельскохозяйственных земель со стороны иностранцев, дальнейшее падение почвенного плодородия. Следствием этого окажутся сохранение или небольшой рост объемов производства агропродукции в ближайшие годы и вероятное падение объемов через некоторое время. В данной ситуации вряд ли можно рассчитывать на значительные доходы от работы на селе.

Таблица 16

**Возможные сценарии посткризисного развития
сельского хозяйства России**

Сценарии развития	Экономическая основа	Основные результаты
Инерционный	Суженное воспроизводство, дальнейшее падение почвенного плодородия, латентная аннексия сельскохозяйственных земель	Поддержание или несущественный рост объемов производства сельхозпродукции в ближайшей перспективе и вероятное падение – в отдаленной перспективе. Незначительные доходы (возможно, убытки) от сельскохозяйственной деятельности
Интенсивно-технократический	Простое или расширенное воспроизводство, поддержание и повышение искус-	Увеличение объемов производства продукции, полученной, главным образом,

	ственного плодородия почвы на базе химизации сельского хозяйства и внедрения интенсивных технологий	высокоинтенсивными методами хозяйствования. Доходы от роста реализации продовольствия
Естественно-инновационный	Простое или расширенное воспроизводство на основе первоочередного использования природных способов ведения сельского хозяйства. Поддержание и повышение почвенного плодородия биологическими методами	Увеличение объемов производства продукции, полученной, главным образом, естественными методами. Доходы от ренты производства продукции в естественных условиях

Интенсивно-технократический вариант развития сельского хозяйства России может обеспечивать простое или даже расширенное воспроизводство потребляемых ресурсов (но не естественного базиса!) на основе тотальной химизации и внедрения интенсивных технологий. Но при этом следует рассчитывать на поддержание и возможное повышение лишь искусственного плодородия почвы, но никак не природного. Наверняка, полученная высокоинтенсивными методами продукция не может считаться экологической чистотой. Тем не менее увеличивающиеся объемы ее производства принесут дополнительные доходы аграриям.

И, наконец, естественно-инновационный сценарий посткризисного построения сельского хозяйства рассчитан на расширяющееся воспроизводство на базе первоочередного использования природных методов хозяйствования, что позволит сохранить и наращивать естественное плодородие земли. Поддержание реликтовости земледелия и животноводства в значительной степени обеспечит производство качественной, преимущественно экологически чистой продукции, приносящей своеобразный рентный доход.

Разумеется, анализируя три основных сценария развития отечественного сельского хозяйства в послекризисный период, приходится прибегать к обобщениям, которые, сродни округлению, четко очерчивают границы возможных вариантов, греша противоестественной для реальной действительности

замкнутостью. На практике возможна и даже наиболее вероятно диффузия, при которой характерные элементы одного типа развития могут встречаться в другом, образуя порой непредсказуемые сочетания технологий аграрного производства. Тем не менее теперь, как никогда, важно правильно определить магистральное развитие нашего сельского хозяйства, поскольку необходимость поддержки этой одной из наиболее перспективных отраслей понимает государство, уже начавшее выделять ему значительные бюджетные средства. Разразившийся кризис окончательно определит востребованность и перспективы каждого сектора экономики России. Для посткризисного развития сельского хозяйства имеются, как показано, весьма различные сценарии, и, оказавшись в точке бифуркации, необходимо сделать шаг в направлении, сулящем сохранение и развитие стратегических конкурентных преимуществ не только российскому агрокомплексу, но и всей отечественной экономике.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В представленной книге изложены подходы к ведению эффективного сельскохозяйственного производства в период кризиса. Собственно, как подчеркивалось, российское сельское хозяйство фактически на протяжении почти двух десятилетий находилось в кризисном состоянии, когда более-менее нормальные условия функционирования встречались лишь эпизодически. В остальное время отечественные аграрии подвергались жесточайшему прессу со стороны монополистов и перекупщиков, видевших в сельском хозяйстве дойную корову. Можно сказать, что лишь в последнее время государство стало обращать внимание на состояние агропромышленного комплекса, свидетельством чему служит принятие приоритетного национального проекта «Развитие АПК» и

Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008–2012 годы. А до той поры, если вспомнить начало девяностых годов прошлого века, в правительственных кругах бытовало мнение о невыгодности собственного сельского хозяйства, о том, что для России лучше завозить продовольствие из-за рубежа, чем производить самим, и формировалось представление об отечественном аграрном производстве как о «черной дыре». Страшно представить, что было бы, если бы не стойкость российского крестьянина, пережившего подобное отношение со стороны государства и сумевшего выжить в условиях огромного диспаритета цен. Только недавно к руководителям страны пришло осознание необходимости и эффективности поддержки отечественного сельского хозяйства, обеспечивающего продовольственную безопасность России. Теперь нужно компенсировать колоссальные потери, нанесенные АПК долголетними деформированными экономическими отношениями, выкачавшими из отрасли триллионы рублей. Безусловно, диспаритет цен значительно ослабил российское сельское хозяйство, испытывающее острый дефицит материально-денежных ресурсов.

Но в то же время кризис дает шанс для развития именно этой народнохозяйственной отрасли, способной производить продукцию, конкурентоспособную как на внутреннем рынке, так и на внешнем. Кризис как момент истины позволяет определить истинную цену каждого, установить «кто есть кто». Не случайно первыми от кризиса пострадали те, кто привык наживаться за счет эксплуатации природных ресурсов или близости к государственной казне. Разумеется, в ряде отраслей и компаний благодаря благоприятной многолетней конъюнктуре цен накоплен значительный запас средств, чего нельзя сказать о нашем сельском хозяйстве. Но, тем не менее, кризис, нанося ущерб отечественным аграриям, одновременно раскрывает перед ними новые возможности.

В настоящей монографии изложено авторское видение того, как следует нивелировать кризисные явления и какие шансы целесообразно использовать для развития российского сельского хозяйства. Автору не раз приходилось сталкиваться с мнениями авторитетных людей о безысходности положения нашего АПК и в прежние годы, и теперь. Но позиция автора сводится к тому, что надо сделать все возможное, чтобы облегчить жизнь и работу на селе, предлагая реальные выходы из сложных ситуаций, а не только стенать по прошлому, критикуя всех и вся. Данная позиция отражена и в этой книге, рассчитанной на производителей, управленцев, ученых, студентов и всех, кому не безразлична судьба российского сельского хозяйства.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. <http://www.agrosoyuz.ua>
2. <http://www.rshb.ru>
3. <http://www.sbrf.ru>
4. <http://www.sunhome.ru/journal/14703> Искусственное мясо
5. <http://net.pnz.ru/forum/viewtopic.php?t=13496> Шведы купят сельскохозяйственные земли в Пензенской области
6. <http://www.e-aple.ru/analytical/dokead> 2005.4.php. Электропотребление в сельскохозяйственном производстве
7. *Алиев, И. М.* Политика доходов и заработной платы / И. М. Алиев, Н. А. Горелов. – Ростов н/Д. : Феникс, 2008. – 382 с.
8. *Алтухов, А. И.* Развитие зернового хозяйства в России / А. И. Алтухов. – М. : МСХ РФ, 2006. – 848 с.
9. *Баринов, В. А.* Организационное проектирование / В. А. Баринов. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 399 с.
10. *Бикмухаметов, Р.* Прилавок в закон не вписывается / Р. Бикмухаметов // Экономика и жизнь. – 2008. – № 51. – С. 20.

11. *Боков, О. Г.* Теория динамической себестоимости производства растениеводческой продукции в условиях рыночной экономики / О. Г. Боков, А. В. Голубев, Н. Б. Уейская ; Саратов. гос. с.-х. акад. – Саратов, 1994.

12. *Болдырев, Ю.* Проекция глобального кризиса на Россию : что делать государству и «простому человеку»? / Ю. Болдырев // Российский экономический журнал. – 2008. – № 7–8. – С. 3–15.

13. *Буздалов, И. Н.* Избранные труды. – Т. 1. Интенсификация, земельная рента, эффективность / И. Н. Буздалов. – М. : ВИАПИ им. А. А. Никонова: ЭРД, 2008. – 326 с.

14. *Буздалов, И. Н.* Избранные труды. – Т. 3. Кооперация. Проблемы современной аграрной реформы / И. Н. Буздалов. – М. : ВИАПИ им. А. А. Никонова : ЭРД, 2008. – 382 с.

15. Влияние факторов интенсификации на эффективность использования биоклиматического потенциала различных агроландшафтов / Н. Г. Левицкая [и др.] // Вестник Саратовского госагроуниверситета им. Н. И. Вавилова. – 2009. – № 4. – С. 17–23.

16. *Глазьев, С.* Кризис, антикризисные меры и стратегия инновационного народнохозяйственного развития в зеркале теории долгосрочной мегатехнологической динамики / С. Глазьев // Российский экономический журнал. – 2008. – № 12. – С. 3–9.

17. *Глазьев, С.* Перспективы социально-экономического развития России / С. Глазьев // Экономист. – 2009. – № 1. – С. 3–18.

18. *Голубев, А. В.* Кризис как предтеча развития сельского хозяйства России / А. В. Голубев // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2009. – № 4. – С. 28–30.

19. *Голубев, А. В.* Потери и приобретения российского сельского хозяйства в период кризиса / А. В. Голубев // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2009. – № 2. – С. 17–20.

20. *Голубев, А. В.* Экономическое моделирование эффективного аграрного производства / А. В. Голубев. – М. : Колос, 2006. – 240 с.

21. *Голубев, А.* Кризис и АПК : угрозы и возможности / А. Голубев // АПК : экономика, управление. – 2009. – № 2. – С. 3–12.

22. *Голубев, А. В.* Экономико-экологические основы сельскохозяйственного производства / А. В. Голубев. – М. : Колос, 2008. – 296 с.

23. *Гордеев, А. В.* Госпрограмма развития сельского хозяйства : первый год реализации / А. В. Гордеев // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2009. – № 1. – С. 3–14.

24. *Григорьев, Л.* Финансовый кризис – 2008 : вхождение в мировую рецессию / Л. Григорьев, М. Салихов // Вопросы экономики. – 2008. – № 12. – С. 27–45.

25. *Ершов, М.* Кризис 2008 года : «момент истины» для глобальной экономики и новые возможности для России / М. Ершов // Вопросы экономики. – 2008. – № 12. – С. 4–26.

26. *Жарковская, Е. П.* Антикризисное управление / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский, И. Б. Бродский. – 5-е изд., перераб. – М. : Омега-Л, 2008. – 432 с.
27. *Исянов, Р.* Аграрный сектор в рыночной экономике / Р. Исянов // Вопросы экономики. – 2008. – № 12. – С. 139–144.
28. *Киреева, Н. А.* Институциональная среда формирования конкурентного потенциала продовольственного комплекса региона / Н. А. Киреева, А. М. Сухорукова // Вестник Саратовского госагроуниверситета им. Н. И. Вавилова. – 2009. – № 1. – С. 73–78.
29. *Клюкач, В.* Управление маркетингом в системе планирования АПК / В. Клюкач // Экономика сельского хозяйства России. – 2007. – № 1. – С. 27–28.
30. *Кобрина, И. А.* Внешняя торговля России в 2007 году / И. А. Кобрина // Внешнеэкономический вестник. – 2008. – № 5. – С. 38–53.
31. *Кузнецов, В. В.* Аграрные финансово-промышленные группы / В. Кузнецов, В. Засько // Экономика сельского хозяйства России. – 2003. – № 9. – С. 7.
32. *Курцев, И.* Системные принципы устойчивого развития сельского хозяйства / И. Курцев // АПК : экономика, управление. – 2008. – № 6. – С. 8–10.
33. *Лапыгин, Ю. Н.* Об оценке эффективности системы менеджмента качества в решении экономических проблем предприятий в регионе / Ю. Н. Лапыгин, Е. П. Фадеева // Экономика региона : электронный научный журнал. – 2007. – № 18. – <http://journal.vlsu.ru/index>
34. *Марголина, А.* Прощание с пасторалью, или высокая цена дешевого мяса / А. Марголина // Наука и жизнь. – 2009. – № 3. – С. 76–80.
35. Методические рекомендации по бухгалтерскому учету затрат на производство и калькулированию себестоимости продукции (работ, услуг) в сельскохозяйственных организациях : [приказ Минсельхоза РФ № 792 от 6.06.03 г.].
36. Механизм продвижения товарной сельскохозяйственной продукции на рынок через кооперативы сельхозпроизводителей региона / ФГОУ ВПО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2007. – 39 с.
37. *Назаренко, В.* Россия и зарубежные страны. Модели аграрной политики / В. Назаренко. – М. : Памятники исторической мысли, 2008. – 476 с.
38. *Огнивцев, С. Б.* Мировой кризис и российское сельское хозяйство / С. Б. Огнивцев // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2008. – № 11. – С. 8–13.
39. Организация производства на предприятиях АПК / Ф. К. Шакиров [и др.] ; под ред. Ф. К. Шакирова. – М. : КолосС, 2003. – 224 с.
40. *Петриков, А.* Малый бизнес требует большей поддержки / А. Петриков // Экономика сельского хозяйства России. – 2008. – № 7. – С. 17.

41. *Петриков, А. В.* Основные результаты мониторинга приоритетного национального проекта «Развитие АПК» / А. В. Петриков // Вопросы статистики. – 2007. – № 11. – С. 9–11.

42. *Петров, Е. Б.* Основные технологические параметры современной технологии производства молока на животноводческих комплексах (фермах) : рекомендации / Е. Б. Петров, В. М. Тараторкин. – М. : ФГНУ «Росинформагротех», 2007. – 176 с.

43. Правила Биржевых торгов при проведении государственных закупочных интервенций для регулирования рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия (с учетом изменений и дополнений от 15 января 2009 года) // <http://www.oaoapr.ru/doc/zakon/pravilatorgovNEW.doc>

44. *Пушкин, А. С.* Евгений Онегин // Полн. собр. соч. в шести томах. – Т. 3 / А. С. Пушкин. – М. : Гос. изд-во худож. лит-ры, 1950. – С. 5–186.

45. Решения для комплексной автоматизации сельскохозяйственных предприятий, животноводческих и птицеводческих комплексов // <http://www.1C.ru>

46. Россия и страны мира – 2006 : стат. сб. / Росстат. – М., 2006. – 366 с.

47. Сборник нормативных материалов на работы, выполняемые машинно-технологическими станциями (МТС). – М. : ФГНУ «Росинформагротех», 2001. – 190 с.

48. *Серков, А.* Аграрная политика России в XXI веке : вызовы и перспективы / А. Серков // Экономика сельского хозяйства России. – 2008. – № 7. – С. 15–25.

49. Система торгов зерном : руководство пользователя // <http://old.micex.ru/off-line/zerno/Manual-2006.ppt>

50. Справочник экономиста аграрного производства / под общ. ред. А. А. Черняева. – Саратов : Приволжское кн. изд-во, 2006. – 341 с.

51. *Ушачев, И. Г.* Продовольственная безопасность – основа стабильного развития российской экономики / И. Г. Ушачев // АПК : экономика, управление. – 2008. – № 8. – С. 2–9.

52. *Ушачев, И. Г.* Продовольственная безопасность России / И. Г. Ушачев // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2008. – № 11. – С. 1–5.

53. *Ушачев, И. Г.* Экономический рост и конкурентоспособность сельского хозяйства Российской Федерации / И. Г. Ушачев // АПК : экономика, управление. – 2009. – № 3. – С. 12–30.

54. Федеральный закон от 09.07.2002 № 83-ФЗ «О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных товаропроизводителей» [с изменениями от 23 июля 2008 г. № 160-ФЗ].

55. *Хоружий, Л. И.* Управленческий учет затрат и выхода продукции растениеводства / Л. И. Хоружий, Р. А. Алборов // Новое в бухгалтерском учете и отчетности. – 2000. – № 8–13.

56. *Чаянов, А. В.* Крестьянское хозяйство : избр. труды / А. В. Чаянов. – М. : Экономика, 1989. – С. 437.

57. *Черняев, А. А.* Организационно-экономические направления перехода АПК на устойчивое развитие в Поволжье / А. А. Черняев // Роль и место агропромышленного комплекса в удвоении валового внутреннего продукта России : материалы Первого Всероссийского конгресса экономистов-аграрников. – М. : Росинформагротех, 2005. – С. 270–278.

58. *Черняев, А. А.* Состояние и проблемы развития АПК Саратовской области / А. А. Черняев, Г. П. Романовский // Совершенствование механизма хозяйствования АПК на уровне объединенного муниципального образования. – Саратов, 2005. – С. 195–199.

59. *Шелепа, А.* Проблемы международного сотрудничества в аграрном секторе Дальнего Востока / А. Шелепа // АПК : экономика, управление. – 2006. – № 1. – С. 3–12.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Комплекс типичных вариантов управленческих воздействий с целью финансового оздоровления деятельности организации в условиях кризиса

Схема 1

Повышение эффективности использования основных средств организации и снижение затрат на их создание:

а) мероприятия по повышению эффективности использования оборудования:

- определение перечня оборудования (инвентаря, приспособлений), не используемого или мало (редко) используемого в производственной деятельности;
- определение круга потенциальных покупателей и пользователей излишнего оборудования, в первую очередь среди кредиторов, поставщиков материалов, комплектующих и т. д., а также среди организаций, эксплуатирующих аналогичное оборудование;
- продажа излишнего или мало используемого оборудования;
- сдача в аренду желающим предпринимателям излишнего или мало используемого оборудования;
- обмен оборудованием между организациями;
- консервация оборудования для исключения его из налогооблагаемой базы, списание старого, изношенного оборудования в металлолом;
- если организация арендует оборудование, следует изучить возможности перезаключения арендного договора с арендодателем на новых, более экономических условиях или отказаться от него;
- рассмотрение возможности альтернативного использования излишнего или мало используемого оборудования для производства других видов продукции или оказания услуг с целью получения новых источников дохода, возможно, в кооперации с другими организациями и предпринимателями и др.;

б) этапы повышения эффективности использования административных, производственных и складских помещений:

- определение перечня площадей административного, производственного и складского назначения, мало используемых в текущей хозяйственной деятельности организации; сокращение указанных площадей в соответствии с ожидаемым уровнем производства;
- определение круга потенциальных покупателей и пользователей административной, производственной и складской площадей организации, в первую очередь среди кредиторов, поставщиков материальных ресурсов, клиентов-покупателей;
- продажа излишков площадей административного, производственного и складского назначения;

Продолжение прил. 1

- сдача в аренду излишков площадей административного, производственного и складского назначения;
- в случае невозможности продажи (сдачи) излишков площадей – проведение работ по их консервации с целью уменьшения текущих энергетических затрат на их охрану, уборку и т. п.;
- если организация арендует помещения, следует изучить возможности перезаключения арендных договоров с арендодателем на новых, более экономических условиях или отказаться от него, определить возможности арендовать помещения у другого арендодателя на более выгодных условиях;

- рассмотрение возможности использования свободных помещений для организации новых, более выгодных видов деятельности и производства, возможно, в кооперации с другими организациями;
- рассмотрение вариантов централизации деятельности организации за счет перевода подразделений в одно или меньшее количество месторасположений с целью высвобождения дополнительной площади;
- сдача в аренду земельных участков кредиторам, клиентам, сторонним организациям.

Схема 2

Сокращение капитальных вложений:

- остановка инвестиционных проектов, которые стали менее эффективными (убыточными) в результате изменения внешних рыночных факторов (ситуации), рассмотрение возможности возврата большей части вложенных средств;
- изменение графиков инвестиций с целью уменьшения рисков денежной нагрузки путем пересмотра этапов капитальных вложений в связи с изменением внешних обстоятельств;
- определение возможности передачи объектов незавершенного строительства или привлечения сторонних инвесторов для быстреего окончания строительства и ввода объектов в эксплуатацию;
- консервация объектов капитального строительства с целью снижения текущих затрат на их содержание;
- переориентирование инвестиционного проекта на новую деятельность, возможно, в кооперации с новыми инвесторами и др.

Схема 3

Рационализация производственных запасов:

- уменьшение размеров неприкосновенных запасов за счет договоренности о более коротком сроке выполнения заказов на поставку и более равномерном поступлении материалов;
- распределение запасов по степени их важности для стабильной деятельности организации, уменьшение объема тех видов запасов, которые не являются критическими для функционирования организации;

Продолжение прил. 1

- определение видов и количества излишков материалов (деталей, товаров), не используемых в производстве, или запасов, образовавшихся от закрытия нерентабельного производства, или залежавшихся товаров (материалов), готовой продукции и т. д.;
- уменьшение затрат, связанных с хранением материальных ресурсов;
- определение круга потенциальных потребителей материальных ресурсов, в первую очередь кредиторов-поставщиков, клиентов-покупателей;

- продажа излишних материальных ресурсов, готовой продукции или их передача в зачет своих обязательств кредиторам;
- рассмотрение возможности распродажи залежавшихся запасов, некондиционных товаров и изделий со скидками с тем, чтобы получить дополнительные средства и снизить издержки хранения;
- определение возможности переработки, восстановления качества залежавшихся запасов с целью их продажи по повышенной цене.

Схема 4

Рационализация производства:

- закрытие нерентабельных производств с высвобождением материальных ресурсов, персонала, оборудования и производственных площадей;
- сокращение длительности (цикла) незавершенного производства за счет применения более современной технологии;
- повышение качества выпускаемой продукции за счет внедрения операционного контроля качества по технологическим переделам;
- увеличение выпуска продукции на рентабельных участках производства за счет концентрации на них материальных и трудовых ресурсов;
- переориентация нерентабельного производства на выпуск более доходной новой продукции, пользующейся спросом на рынке, путем кооперирования с другими организациями и привлечения средств инвесторов;
- прекращение производства продукции «на склад»;
- сокращение рабочих мест соответственно сокращению объемов продаж;
- прекращение видов деятельности, обслуживающих основное производство (ремонт, транспорт, изготовление непрофильных изделий и т. д.), с передачей их специализированным организациям и др.
- всевозможные соглашения в части уступки со стороны кредиторов (сокращение общей суммы задолженности, освобождение от уплаты процентов полностью или частично, сокращение процентной ставки, отсрочка и рассрочка платежа);
- реоформление задолженности в обеспеченные обязательства в обмен на сокращение суммы долга, процентов, увеличение срока погашения долга.

Продолжение прил. 1

Схема 5

Ускорение оборота денежных средств:

- создание системы стимулов (скидок) для клиентов, приобретающих продукцию организации, с целью ускорения оплаты за продукцию (применение предоплаты, досрочная оплата по сравнению с договором, оплата в срок);

- создание системы стимулов (скидок) клиентам, увеличивающим объемом закупок продукции и своевременно ее оплачивающим;
- применение системы оплаты менеджеров, отвечающих за сбыт продукции, в зависимости от объема поступления денежных средств от клиентов, с которыми они работают;
- рассмотрение возможностей продажи дебиторской задолженности своему банку (факторинговые операции) или кредиторам;
- рассмотрение отношений с клиентами, потребляющими продукцию организации, их финансового состояния с точки зрения возникновения возможных рисков и установление в зависимости от них возможных лимитов товарного кредита, предоставляемого каждому клиенту, и др.

Схема 6

Снижение затрат в производственной и коммерческой деятельности:

- уменьшение общехозяйственных расходов в части затрат на автотранспорт, представительские расходы, командировки, охрану и др.;
- внедрение ресурсосберегающих технологий;
- упрощение организационной структуры в целях устранения излишних уровней управления и сокращения затрат на оплату труда управленческого персонала;
- введение более жесткого контроля за потреблением энергоресурсов;
- осуществление закупок материалов совместно с другими покупателями у одного поставщика с целью уменьшения транспортных и других расходов;
- снижение затрат за счет интеграции с поставщиками, клиентами или другими производителями;
- сужение своей производственной сферы за счет уступки части производственного цикла или вспомогательной работы другому производителю;
- сокращение затрат на рекламу продукции за счет пересмотра рекламного бюджета, определение сочетания расходов на рекламу с повышением объема продаж, нахождение наиболее эффективных видов рекламы, определение возможности оплаты рекламных услуг с помощью бартерных операций и т. д.;
- повышение механизации производственного процесса и сокращение ручного труда;

Продолжение прил. 1

- тщательный отбор сырья и компонентов с определенными техническими характеристиками;
- сокращение затрат на покупку сырья и материалов;
- замена импортных материалов на аналогичную продукцию отечественного производства;
- использование менее дорогих компонентов, где это возможно;

- внесение конструктивных, технологических изменений в выпускаемую продукцию для того, чтобы иметь возможность перейти на новые (для повышения качества) или более дешевые материалы;
- внедрение прогрессивных форм оплаты труда, обеспечивающих рост производительности труда работников с целью сокращения затрат на оплату единицы продукции;
- уменьшение объемов материальных отходов и рассмотрение возможности их использования для производства сопутствующей продукции и др.

Схема 7

Уменьшение оттока денежных средств:

- разделение поставщиков на категории по степени их важности для деятельности организации с целью определения приоритетности оплаты кредиторской задолженности;
- удлинение сроков платежей менее важным поставщикам;
- нахождение альтернативных поставщиков, предлагающих более выгодные условия оплаты или более качественную продукцию, что уменьшает затраты в производстве.

Схема 8

Реструктуризация кредиторской задолженности:

- определение перечня кредиторов, долги которым следует погасить полностью или частично в первую очередь (просроченная задолженность составляет более трех месяцев, объем – более 100 тыс. руб.);
- определение возможности переноса срока оплаты задолженности с учетом дополнительного вознаграждения с целью своевременной оплаты в будущем и т. д.;
- погашение задолженности кредиторам активами должника (материальными ресурсами, продукцией организации, услугами и т. д.);
- рассрочка платежа кредиторам;
- изыскание дополнительных источников финансовых ресурсов за счет эмиссии акций, облигаций;
- индивидуальный подход к различным кредиторам (задержка платежей одним, своевременная оплата другим);

Продолжение прил. 1

- всевозможные соглашения в части уступки со стороны кредиторов (сокращение общей суммы задолженности, освобождение от уплаты процентов полностью или частично, сокращение процентной ставки, отсрочка платежа, рассрочка платежа);

- переоформление задолженности в обеспеченные обязательства в обмен на сокращение суммы долга, процентов, увеличение срока погашения долга.

Схема 9

Улучшение инкассации дебиторской задолженности:

- оформление исков в арбитражном суде по менее важным клиентам;
- определение возможности и необходимости погашения дебиторской задолженности продукцией, услугами, товарами дебитора;
- переоформление дебиторской задолженности векселями;
- оценка платежеспособности покупателей и определение политики предоставления коммерческого (товарного) кредита;
- систематический контроль расчетов с покупателями по отсроченным и просроченным задолженностям;
- применение скидок в обмен на ускорение платежа (дебиторам, которые вряд ли заплатят в ближайшее время, и т. д.);
- продажа долга с дисконтом 10–15 % третьей стороне или дебитору дебитора.

Схема 10

Реструктуризация банковских кредитов:

- пересмотр условий кредита (отсрочка выплаты основного долга, снижение процентной ставки), рассмотрение возможности рефинансирования полученного кредита в другом банке;
- переоформление краткосрочного кредита в долгосрочный;
- заключение договора финансирования под уступку прав требования (договор факторинга).

Схема 11

Увеличение объемов продаж:

- проведение маркетинговых исследований и наблюдений за различными оптовыми ценами по аналогичной продукции в данном и соседних регионах;
- определение групп продуктов, которые наилучшим образом подходят к изменившимся рыночным условиям, определение конкурентных преимуществ своей продукции и возможности извлечения выгоды из них;

Продолжение прил. 1

- проведение анализа цены и объема реализуемой продукции и нахождение наиболее разумного компромисса: уменьшение отпускной цены для того, чтобы увеличить долю организации на рынке и объем продаж, и др.

Схема 12

Совершенствование организации маркетинга для увеличения объема продаж:

- поиск сегментов рынка профильной продукции организации или технологически близких видов продукции, на которые существует неудовлетворенный платежеспособный спрос;
- информирование потребителей о свойствах продукции, ее качестве, сервисе с упором на «сильные стороны» продукции;
- формирование сбытовой и дилерской сети (заключение агентских договоров, договоров с оптовыми покупателями, создание фирменных торговых точек и т. д.);
- формирование системы послепродажного обслуживания продукции;
- внедрение (применение) системы договоров с гибкими условиями поставки и оплаты (скидки по предоплате, скидки за своевременное и точное исполнение условий договоров, рассрочка платежей на условиях коммерческого кредита и т. д.);
- развитие долгосрочных отношений с поставщиками для обеспечения качества поставок и снижения затрат;
- обеспечение инвестиционной привлекательности организации и др.

Схема 13

Реорганизация иерархической структуры и совершенствование управления организацией.

Чтобы избавиться от беспорядка, часто создают дополнительные уровни управления, но постоянно усложняющаяся иерархическая структура управления в определенный момент начинает мешать развитию бизнеса и может стать причиной возникновения кризиса в организации. Чаще всего это происходит, когда повышается скорость изменения внешней среды организации.

Чтобы понять, насколько необходимо сокращение ступеней управленческой лестницы, необходимо:

- 1) сравнить структуру организации с аналогичными организациями;
- 2) оценить реагирование персонала на запросы руководства (рынка);
- 3) проанализировать, не происходит ли «размывание» показателей оценки и мотивации персонала, не пересекаются ли зоны ответственности подчиненных.

Окончание прил. 1

Реструктуризацию системы управления следует проводить после оптимизации бизнес-процесса. В результате лишние ступени сокращаются. Между оставшимися уровнями управления необходимо снизить барьеры

(например, создать специальные совещательные органы, в которые войдут представители нескольких уровней управления).

После предварительной оценки ситуации можно переходить к этапам совершенствования организации управления, которые включают в себя:

- сокращение числа звеньев и уровней управления;
- централизацию или децентрализацию функций управления в зависимости от конкретных условий производства;
- разработку новых функциональных положений, уменьшающих дублирование функций;
- увольнение малоквалифицированных руководящих работников или повышение их квалификации;
- создание новых функциональных подразделений, ответственных за финансовое оздоровление организации;
- внедрение эффективного информационного обеспечения;
- разработку методов мотивации управленческого персонала в результатах деятельности организации;
- внедрение мероприятий по снижению документооборота (уменьшение бюрократизации в аппарате управления);
- улучшение производственной и организационной структуры управления и др.

Схема 14

Совершенствование системы бухгалтерского учета: проведение переоценки имущества в связи с изменением рыночных условий:

- составление налогового календаря;
- внедрение информационных программ по обработке бухгалтерских документов и предоставлению VIP-информации для руководителя.

Схема 15

Реорганизация системы производства и управления:

- разделение организации на ряд самостоятельных фирм;
- выделение наиболее рентабельных производств в самостоятельные организации и ликвидация убыточных производств;
- присоединение организации к другой, близкой по производству продукции, и ликвидация юридического лица должника;
- соединение (слияние) организации с другой, близкой по производству продукции, и образование нового юридического лица;
- преобразование ООО (ЗАО) организации-должника в ОАО и др.

Приложение 2

Специальные продукты Россельхозбанка по кредитованию сельскохозяйственных производственных кооперативов

Сроки и цели кредитования

На срок до 2 лет – на приобретение материальных ресурсов для проведения сезонных работ (горюче-смазочных материалов, материалов для ремонта животноводческих помещений, минеральных удобрений, средств защиты растений, кормов, ветеринарных препаратов, семян, посадочного материала (включая рыбопосадочный), топлива, электроэнергии, используемой для орошения, материалов для теплиц (включая грунт, песок, стекло, пленку по номенклатуре 22 45183 в соответствии с Общероссийским классификатором продукции ОК 005-93), молодняка сельскохозяйственных животных, запасных частей и материалов для ремонта сельскохозяйственной техники и оборудования, в том числе для поставки их членам кооператива, отечественного сельскохозяйственного сырья для первичной и промышленной переработки, на закупку сельскохозяйственной продукции, произведенной членами кооператива, для ее дальнейшей реализации, на организационное обустройство кооператива, а также на уплату страховых взносов при страховании сельскохозяйственной продукции.

На срок до 5 лет – на развитие направлений, связанных с развитием туризма в сельской местности (сельский туризм), включая развитие народных промыслов, торговлей в сельской местности, бытовым и социально-культурным обслуживанием сельского населения, заготовкой и переработкой дикорастущих плодов, ягод, лекарственных растений и других пищевых и не древесных лесных ресурсов, в соответствии с перечнем, утверждаемым Министерством сельского хозяйства Российской Федерации на основании предложений уполномоченного органа¹.

На срок до 8 лет – на приобретение техники и оборудования в соответствии с перечнем, утвержденным Министерством сельского хозяйства Российской Федерации (Приказ Минсельхоза России от 1 февраля 2008 г. № 25), в том числе специализированного транспорта для перевозки комбикормов, инкубационного яйца, цыплят, племенных молодняка и стад птиц, тракторов и агрегатируемых с ними сельскохозяйственных машин, машин и оборудования для животноводства, птицеводства, кормопроизводства, оборудования для перевода грузовых автомобилей, тракторов и сельскохозяйственных машин на газомоторное топливо, приобретение специализированного технологического оборудования, холодильного оборудования, сельскохозяйственных животных, племенной продукции (материала), в том числе для поставки их членам кооператива, строительство, реконструкцию и модерни-

Продолжение прил. 2

зацию складских и производственных помещений, хранилищ картофеля, овощей и фруктов, тепличных комплексов по производству плодоовощной про-

¹ Подлежат государственной поддержке посредством субсидирования части затрат на уплату процентов по кредитам.

дукции в закрытом грунте, объектов животноводства, кормопроизводства и объектов по переработке льна и льноволокна, строительство и реконструкцию сельскохозяйственных и сельскохозяйственных кооперативных рынков, торговых мест, используемых для реализации сельскохозяйственной продукции, пунктов по приему, первичной переработке и хранению молока, мяса, плодово-овощной и другой сельскохозяйственной продукции, строительство и реконструкцию прививочных комплексов для многолетних насаждений, а также на закладку многолетних насаждений и виноградников².

Цели и сроки кредитования могут изменяться в соответствии с принимаемыми постановлениями Правительства Российской Федерации об утверждении правил предоставления из средств федерального бюджета субсидий бюджетам субъектов Российской Федерации на возмещение части затрат на уплату процентов по кредитам, а также приказами Минсельхоза России об утверждении направлений использования кредитов.

Вновь созданным кооперативам предоставляются кредиты на срок до 5 лет: на создание материально-технической базы, на аренду (приобретение) и техническое оснащение помещения офиса, приобретение офисной техники, программного обеспечения, средств связи, транспортных средств.

Помимо вышеуказанных, СПоК предоставляются кредиты на другие инвестиционные и текущие цели, соответствующие целям создания и видам деятельности кооператива в пределах сроков, предусмотренных кредитной политикой Банка для данной категории заемщиков.

Сумма предоставляемого кредита:

– **для действующих СПоК** определяется на основе анализа финансового положения, результатов хозяйственной деятельности кооператива, денежных потоков, с учетом показателей бизнес-плана на период, соответствующий заявленному сроку кредитования, а также объема предоставляемого обеспечения;

– **для вновь созданных СПоК** определяется на основе показателей бизнес-плана на период, соответствующий заявленному сроку кредитования, и объема предоставляемого обеспечения.

Процентные ставки по кредитам устанавливаются в соответствии с процентной политикой ОАО «Россельхозбанк».

Погашение кредита и уплата процентов:

– при долгосрочном (среднесрочном) кредитовании *действующих и вновь созданных СПоК* возможна отсрочка платежа по погашению суммы основного долга;

Окончание прил. 2

– уплата процентов за пользование кредитом осуществляется ежемесячно или ежеквартально.

² Подлежат государственной поддержке посредством субсидирования части затрат на уплату процентов по кредитам.

Способами обеспечения исполнения обязательств СПоК по кредитным договорам/договорам об открытии кредитной линии являются:

– залог ликвидного имущества СПоК (зданий, сооружений, техники, оборудования, прочих материальных ценностей), в том числе приобретаемого СПоК за счет кредита Банка;

– залог ликвидного имущества третьих лиц, включая членов СПоК (сельскохозяйственной техники, автотранспортных средств, будущего урожая, сельскохозяйственных животных, земельных участков)³;

– залог ликвидного имущества, входящего в состав залогового (имущественного) фонда субъектов Российской Федерации, муниципальных образований (при наличии таковых в регионах);

– государственные гарантии субъектов Российской Федерации или муниципальные гарантии муниципальных образований;

– поручительство финансово устойчивого юридического лица / платежеспособного физического лица.

Перечень необходимых документов на этапе первоначального рассмотрения заявки предоставляется банком.

Государственная поддержка посредством субсидирования части затрат на уплату процентов по кредитам (займам) осуществляется в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2007 г. № 999.

Приложение 3

Организационно-технологическая карта уборки зерновых культур

³ Если членами СПоК являются граждане, ведущие ЛПХ, в залог принимается только то имущество, на которое по закону (с учетом ограничений, предусмотренных ст. 446 Гражданского процессуального кодекса Российской Федерации) можно обращать взыскание.

1. Функции исполнителей

Трудовой процесс выполняется на основе сложной кооперации труда. Поэтому различают функции комбайнера, его помощника и водителя на отвозе зерна от комбайна.

Комбайнер – главный исполнитель ведущего звена трудового процесса. Круг его основных обязанностей – подготовка и грамотная эксплуатация комбайнового агрегата: проведение ЕТО, необходимых регулировок и ремонтов; знание и соблюдение качественных и технологических требований; учет намолоченного зерна; соблюдение трудовой дисциплины и правил ТБ; руководство помощником и водителем.

Помощник комбайнера назначается для более длительного суточного использования комбайна. Должен иметь удостоверение механизатора. Помогает комбайнеру в проведении ЕТО, регулировок и ремонтов. Подменяет комбайнера по графику или по его просьбе. В процессе работы выполняет те же функции, что и комбайнер.

Водитель на отвозе зерна от комбайна проводит ЕО автомобиля, необходимые регулировки и ремонты. Осуществляет грамотную эксплуатацию автомобиля. Оборудует кузов автомобиля для перевозки зерна. Обеспечивает бесперебойный отвоз зерна от комбайна без потерь. Вместе с комбайнером ведет учет зерна, доставленного на мехток. На поле подчиняется комбайнеру, согласуя с ним рабочий ритм по приему зерна из бункера комбайна.

2. Технологические и качественные требования

Применяют два способа комбайновой уборки: раздельное и прямое комбайнирование. В зависимости от конкретных условий хозяйства сами определяют способ уборки на каждом поле.

Уборку лучше начинать раздельным способом (влажность зерна 28–30 %), так как к косовице можно приступить на 5–6 дней раньше, чем к прямому комбайнированию. Преимущество раздельного способа особенно ощутимо на засоренных посевах. Чистые от сорняков посевы зерновых убирают прямым комбайнированием (влажность зерна пшеницы и ячменя 15–16 %, овса – 17–18 %). Основные требования – уборка зерна в оптимальные агросроки и без потерь.

При расчете нормативов показателей качества работы и при оценке скашивания в валки рекомендуется учитывать следующие показатели: потери зерна, ориентация укладки стеблей в валки, высота стерни, равномерность укладки валков и наличие огрехов.

Продолжение прил. 3

При подборе валков и прямом комбайнировании качество работы следует оценивать по показателям общей потери зерна, его дробления,

засоренности зерна в бункере, высоты стерни и прямолинейности копен солом.

При оценке качества работы рядковых жаток проверяют высоту стерни, укладку стеблей в валок, потери свободного зерна, а также срезанных и несрезанных колосев.

Высоту стерни измеряют линейкой. Замеры повторяют дважды по ширине захвата жатки, 5 раз через 10 м по ходу агрегата. Высоту среза рассчитывают как среднее значение по этим 10 замерам.

При средней высоте стеблей 60–80 см высота стерни должна быть 10–15 см, при 0,8–1,2 м – 15–18 см, а если высота стеблей превышает 1,2 м, то 0,20–25 см. При высокостебельной ржи и засоренных хлебах высоту среза в отдельных случаях увеличивают до 30 см.

Равномерность укладки стеблей в валке относительно его продольной оси определяют визуально в пяти местах по диагонали загона.

Ориентацию стеблей в валке относительно его продольной оси проверяют с помощью транспортира, складывающейся сажени с фиксирующей планкой (типа циркуля), которая дает возможность устанавливать между рейками углы 10° и 25° .

Наличие и характер огрехов определяют визуально (в том числе и под валком) в тех же местах, где измеряют другие показатели качества работы жатки.

Потери за жаткой (при скашивании в валок и прямом комбайнировании) определяют в характерных по густоте хлебостоя местах с помощью рамки площадью $0,5 \text{ м}^2$. Свободные зерна, подобранные с учетной площадки ($0,5 \text{ м}^2$), складывают с потерями – срезанными колосьями.

Если потери зерна превышают допустимые в 2 раза, то работу бракуют независимо от ее оценки по другим показателям.

Общие (суммарные) потери зерна при прямом комбайнировании определяют как сумму потерь зерна за жаткой и молотилкой; при раздельной уборке – как сумму потерь за подборщиком и молотилкой. Качество работы жатки при прямом комбайнировании оценивают так же, как и при раздельном скашивании зернобобовых. Потери зерна за подборщиком определяют наложением рамки ($0,5 \text{ м}^2$) на место, где лежал валок, затем рамку передвигают на скошенную стерню, чтобы оценить потери при укладке растений в валок. Замеры делают 4 раза, с каждой площади собирают свободные зерна и колосья, которые затем обмолачивают вручную. Среднее число зерен, собранных под валком после деления на 4, делят на ширину захвата жатки и вычитают среднее число зерен, потерянных при укладке растений в валок. Затем пересчитывают эти потери на 1 га.

Потери за молотилкой складываются из потерь от недомолота и потерь свободного зерна.

Продолжение прил. 3

Для определения потерь от недомолота из различных мест копны соломы берут 50 невымолоченных колосьев, обмолачивают их вручную и пересчитывают потери зерна на 1 м² или 1 га.

Для определения потерь свободного зерна солому в копне встряхивают, чтобы свободное зерно просыпалось в полосу. Затем стаканом (200 мл) или горстью берут пробу сверху, в середине и снизу слоя половы. Из пробы выделяют зерно и по числу зерен определяют его потери на 1 м² или на 1 га в полове и соломе.

Если потери превышают допустимые (3 балла) на 2 % или если дробление превышает допустимое в 3 раза и более, то работу бракуют независимо от общей суммы баллов по другим показателям.

В последнее время применяют косвенный способ определения потерь зерна – метод контрольных обмолов. Для его осуществления за 1–2 дня до начала уборки комиссия, утвержденная руководителем предприятия, определяет контрольную (видовую) урожайность на каждом загоне поля.

Контрольную урожайность определяют обмолом типичных валков на загоне с площади, не превышающей 2 % площади загона. Валки обмолачивают с краев загона и в середине. По результатам контрольного обмолота заполняют акт, в котором указывают урожайность. Один экземпляр получает комбайнер. Расхождение контрольной урожайности с фактическим намолотом служит показателем для определения качества работы комбайнера.

Копны соломы при разгрузке копнителя должны укладываться в ровные рядки поперек хода комбайна для последующего сволокивания.

Следует помнить: потеря одного колоса на квадратном метре – это потеря пуда зерна на одном гектаре.

3. Подготовка агрегата к работе

Подготовка агрегата к работе предусматривает наличие обязательной комплектации, предуборочный ремонт, регулировки и герметизацию комбайна, проведение ЕТО, оборудование дополнительного освещения для ночной работы.

4. Подготовка поля и рабочей зоны

Перед проведением уборки необходимо подготовить поле и рабочую зону. Рациональные размеры загонов определяют по оптимальному соотношению их ширины и длины. Наилучший вариант – загон прямоугольной формы. Соотношение сторон в зависимости от длины гона и состава агрегата составляет от 1:4 до 1:10. Так, при работе агрегата с ЖВН-6 наиболее целесообразна ширина загона в 3–5 раз меньшая, чем его длина; при длине гона 400 м – 120 м; 600 м – 130; 800 м – 150 и при 1000 м – 170 м. При длине гона 2000 м и более рекомендуемое соотношение ширины и длины загона

Продолжение прил. 3

1:10 и более. При всех способах уборки ширина загона должна быть кратной захвату агрегата. Перед началом уборки на каждом поле должны быть сделаны обкосы, прокосы и пропашки вдоль загонов. В целях сокращения холостых перемещений зерноуборочных агрегатов необходимо проделать магистральные прокосы поперек загонов (их количество зависит от длины гона) для свободного доступа транспортных средств, перевозящих зерно. Ширина обкосов соответствует одному или двум захватам жатки (6–11 м). Для разметки поля применяют деревянные вешки высотой до 2,5 м и сажень. После подготовки поля непосредственно перед уборкой определяют контрольную урожайность. О фактическом намолоте зерна составляют акт. Один экземпляр получает звеньевой уборочно-транспортного звена, которое будет убирать поле. К работе на комбайне не приступают до тех пор, пока не будут известны результаты контрольных проб. В процессе уборки систематически проверяют работу комбайновых агрегатов, сопоставляя фактически полученную урожайность с контрольными обмолотами, и следят за тем, чтобы не было потерь зерна.

5. Выбор способа движения и маневрирование рабочими передачами

Движение агрегатов должно совпадать с направлением пахоты и осуществляться поперек направления посева. Заезд на валок – навстречу уложенным колосьям. Рабочая передача и режим зависят от мощности валков.

При скашивании хлебов в валки применяют следующие способы движения агрегатов:

1) загонный с правыми поворотами на концах гона – на полях правильной конфигурации с большой длиной гона. Агрегат начинает рабочий ход вдоль одной из длинных сторон загона, делает холостой проезд вдоль короткой стороны, затем совершает рабочий ход вдоль второй длинной стороны и холостой – вдоль второй короткой стороны и т. д. вплоть до полного скашивания загона (рис. 1);

2) загонный с расширением прокоса – на полях с гоном длиной 400–1000 м. По сравнению с предыдущим этот способ позволяет отбивать более широкие (на 20–30 %) загоны без увеличения пути холостых поворотов. Жатвенный агрегат заезжает в прокос и начинает расширять его, скашивая одновременно два загона (с левыми холостыми поворотами на концах гона). Когда ширина скошенной части загона будет приблизительно равна ширине каждой из оставшихся частей, агрегат докашивает сначала один, а затем другой загон так же, как в первом варианте, т. е. с двух сторон. Загонный способ работы жаток наиболее предпочтителен, так как валки получаются прямолинейные, с расположением колосьев в одном направлении, что облегчает их подбор и обмолот (рис. 2);

Продолжение прил. 3

3) способ движения вкруговую рекомендуется для полей с гоном малой длины (менее 400 м), а также на участках неправильной конфигурации; его преимущество – уменьшение пути холостых проходов агрегата по сравнению с загонным. При движении вкруговую (рис. 3) агрегат движется без выключения рабочих органов по всем сторонам загона или поля. Когда повороты становятся затруднительными, загон докашивают на концах поля. Рядки здесь не всегда прямолинейны, что затрудняет их подборку комбайнами;

4) челночный – выполняют агрегаты с фронтальным расположением режущего аппарата, при этом жатка ЖВН-6 укладывает скошенную массу в одинарные валки, а жатка ЖВН-6-12 – как в одинарные, так и в сдвоенные. При челночном способе движения агрегат совершает возвратно-поступательные проходы вдоль одной из длинных сторон загона и холостые петлевые повороты на его концах. Наиболее целесообразен этот способ движения при наличии на торцевых сторонах загона свободного выезда. В этом случае не требуется отбивка поворотных полос. Направление движения агрегата на подборе и обмолоте хлеба из валков должно совпадать с направлением движения жатвенного агрегата. При подборе сдвоенного валка с прокосов движение комбайна должно совпадать с направлением движения первого прохода жатвенного агрегата. Комбайн с подборщиком должен двигаться по полю тем же способом, что и жатвенный агрегат.

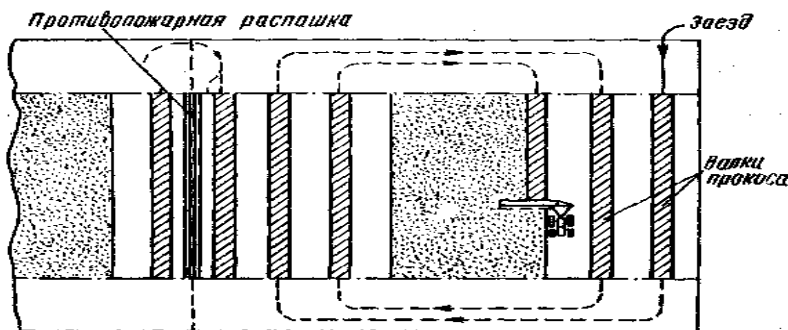


Рис. 1. Схема движения агрегата при скашивании хлебов в валки загонным способом с правыми поворотами

Продолжение прил. 3

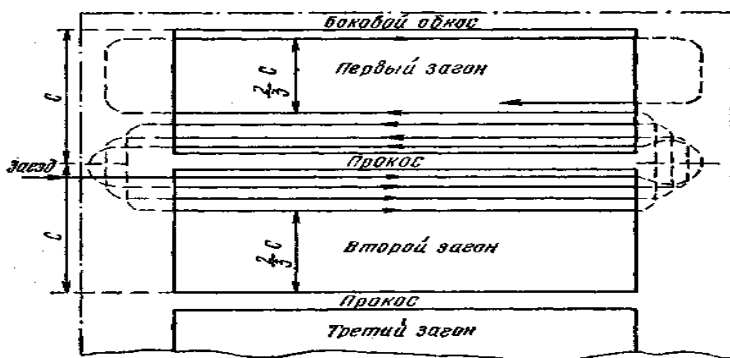


Рис. 2. Схема движения агрегата при скашивании хлебов в валки загонным способом с расширением прокоса

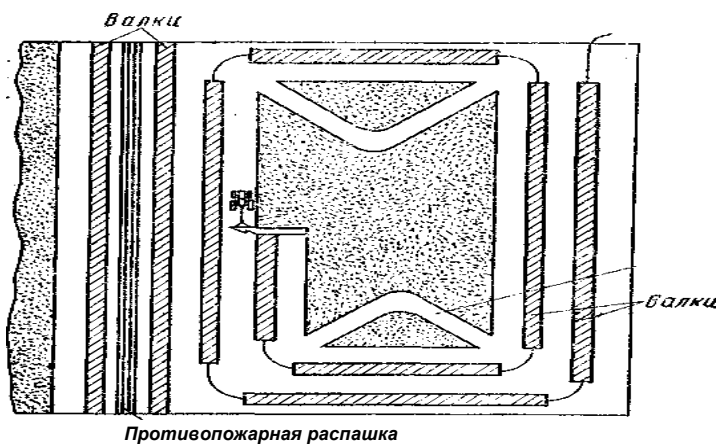


Рис. 3. Схема движения агрегата при скашивании зерновых культур способом вкруговую

Продолжение прил. 3

6. Расстановка агрегатов на поле и в загонках

При подборе валков и прямом комбайнировании несколько комбайнеров работают в одной общей загонке. Это облегчает загрузку автомобилей зерном. Размер группы зависит от грузоподъемности закрепленных автомобилей: если грузоподъемность автомобиля 4–5 т, то в группе должно быть четыре комбайна. Дальнейшее увеличение группы нежелательно во избежание снижения качества уборки.

7. Технологическое обслуживание

Очень важно обеспечить бесперебойный отвоз зерна от комбайнов. Потребность в автомобилях рассчитывается по формуле:

$$K = \frac{Y W_{\text{ч}} T_{\text{р}}}{Q \cdot 60},$$

где K – число транспортных средств; Y – урожайность зерна, ц/га; $W_{\text{ч}}$ – производительность агрегата, га/ч; $T_{\text{р}}$ – продолжительность одного рейса, мин; Q – грузоподъемность автомашин с учетом возможной вместимости кузова, ц.

Продолжительность заполнения бункера зерном можно подсчитать по следующей формуле:

$$T_{\text{б}} = \frac{B_{\text{б}} M_{\text{з}}}{Z_{\text{ж}} Y_{\text{з}} v},$$

где $T_{\text{б}}$ – продолжительность заполнения бункера зерном, с; $B_{\text{б}}$ – вместимость бункера, м³; $M_{\text{з}}$ – плотность зерна, кг/м³; $Z_{\text{ж}}$ – ширина захвата жатки, м; $Y_{\text{з}}$ – урожайность зерна, кг/м²; v – скорость движения, м/с.

Если длительность заполнения бункера нужно подсчитать в минутах, плотность зерна – в ц/м³, урожайность – в ц/га, а скорость – в км/ч, то пользуются формулой:

$$T_{\text{б}} = \frac{600 B_{\text{б}} M_{\text{з}}}{Z_{\text{ж}} Y_{\text{з}} v},$$

Плотность отдельных культур составляет: пшеница – 730–850 кг/м³, рожь – 680–750, ячмень – 580–700, овес – 400–550 кг/м³.

Расстояние, которое за это время проходит комбайн, можно подсчитать по следующей формуле:

$$P = \frac{B_{\text{б}}}{Y_{\text{з}} Z_{\text{ж}}},$$

где P – расстояние, которое проходит комбайн до полного заполнения бункера, м; $Z_{\text{ж}}$ – ширина захвата жатки (фактическая), м.

Продолжение прил. 3

Когда вместимость бункера подсчитывается в центнерах, а урожайность зерна на убираемом загоне – в ц/га, то используют формулу:

$$P = \frac{10000 B_{\text{б}}}{Y_3 Z_{\text{ж}}}.$$

8. Норма выработки и оплата труда

В зависимости от почвенно-климатических условий, состава агрегата, урожайности зерна, соотношения зерна и соломы норма выработки определяется аналитически-экспериментальным способом или устанавливается по справочнику «Типовые нормы выработки и расхода топлива на сельскохозяйственные механизированные работы» в соответствии с нормировочной группой на непашотные (уборочные) работы, принятой в хозяйстве. Оплата труда работников производится в соответствии с утвержденным на данный год положением об оплате труда или договором, согласованным с профсоюзным комитетом и советом трудового коллектива, но не ниже гарантированного государством минимального уровня заработной платы.

Уборка урожая – ответственный период полевых работ для производителей сельскохозяйственной продукции всех форм собственности, хозяйств, бригад и работников уборочно-транспортных комплексов. В целях проведения уборки урожая организованно и в оптимальные сроки, с высоким качеством и без потерь экономическим службам всех уровней целесообразно разработать и довести до исполнителей условия оплаты труда и меры материального поощрения.

В настоящее время наибольшее распространение получила сдельно-премиальная система оплаты труда с различными вариантами методики расчета сдельно-прогрессивных расценок.

Как правило, сдельно-прогрессивная оплата труда применяется на тех работах, которые должны быть закончены в короткие сроки. При такой оплате расценки за единицу работы или продукции возрастают прогрессивно в зависимости от уровня выполнения сезонной или сменной нормы. Варианты расчета расценок и их применение при начислении заработной платы рассмотрим на конкретных примерах.

Сдельно-прогрессивные расценки (критерий – сезонная норма уборки)

Исходные данные

Согласно рабочему плану проведения уборки урожая:

общая уборочная площадь зерновых по хозяйству – 5000 га;

из нее убрать раздельно – 3000 га,

прямым комбайнированием – 2000 га;

наличие техники: СК-5 – 12 ед.; СК-6 – 5 ед.; «Дон-1500» – 2 ед.;

«Кейс» – 1 ед.; «Фергюссон» – 1 ед.;

видовая урожайность – 15 ц/га;

Продолжение прил. 3

сменные нормы выработки, принятые в хозяйстве, га:

а) прямое комбайнирование: СК-5 – 11,0; СК-6 – 12,0; «Дон-1500» – 20,4; «Кейс» – 20,4; «Фергюссон» – 20,4;

б) косовица в валок: СК-5 – 16;

в) подбор валков: СК-5 – 14; СК-6 – 16; «Дон-1500» – 32; «Кейс» – 32; «Фергюссон» – 32;

тарифный разряд – X;

тарифная ставка – 227 руб. 51 коп.

Методика расчета

Расчет проводится в 2 этапа: 1) определяют сезонную норму уборки; 2) рассчитывают расценки за единицу работы и продукции на уборке урожая. Сезонные нормы уборки и сдельно-прогрессивные расценки определяют на каждый вид уборочных работ по каждой марке комбайна.

1. Определяют сменную норму всех комбайнов по каждому виду уборочных работ:

а) прямое комбайнирование:

$$(11 \text{ га} \cdot 12) + (12 \text{ га} \cdot 5) + (20,4 \text{ га} \cdot 2) + (20,4 \text{ га} \cdot 1) + \\ + (20,4 \text{ га} \cdot 1) = 273,6 \text{ га};$$

б) косовица в валок:

$$16 \text{ га} \cdot 12 = 192 \text{ га};$$

в) подбор валков:

$$(14 \text{ га} \cdot 12) + (16 \text{ га} \cdot 5) + (32 \text{ га} \cdot 2) + (32 \text{ га} \cdot 1) + \\ + (32 \text{ га} \cdot 1) = 376 \text{ га}.$$

2. Рассчитывают количество нормо-смен, необходимых для выполнения всех видов уборочных работ:

а) прямое комбайнирование:

$$2000 \text{ га} : 273,6 \text{ га} = 7,3 \text{ нормо-смены};$$

б) косовица в валок:

$$3000 \text{ га} : 192 \text{ га} = 15,7 \text{ нормо-смены};$$

в) подбор валков:

$$3000 \text{ га} : 376 \text{ га} = 8 \text{ нормо-смен}.$$

Всего: $7,3 + 15,7 + 8 = 31$ нормо-смена.

3. Умножением сменной нормы выработки по каждой марке комбайна на суммарное количество нормо-смен определяют сезонную норму по каждому виду уборочных работ для каждой марки комбайна. Так, для комбайна «Дон-1500» они будут следующими:

Продолжение прил. 3

а) прямое комбайнирование:

$$20,4 \text{ га} \cdot 31 = 632,4 \text{ га};$$

б) подбор валков:

$$32 \text{ га} \cdot 31 = 992 \text{ га}.$$

Но так как оплату труда целесообразно производить за продукцию, т. е. за намолоченную тонну, то и сезонная норма уборки должна определяться в тоннах. Для этого сезонный объем работ умножают на видовую урожайность:

а) прямое комбайнирование:

$$15 \text{ ц} \cdot 632,4 \text{ га} = 948,6 \text{ т};$$

б) подбор валков:

$$15 \text{ ц} \cdot 992 \text{ га} = 1488 \text{ т}.$$

Аналогично рассчитывают сезонную норму для всех марок комбайнов.

4. Рассчитывают прогрессивно возрастающие расценки за единицу работы и продукции для каждой марки комбайна. Хозяйство само устанавливает размер повышения сдельных расценок (на уборке зерновых, зернобобовых культур, кукурузы на зерно и силос, подсолнечника, фабричной и маточной сахарной свеклы, картофеля).

С учетом рекомендаций по стимулированию уборочных работ определяют величину тарифной ставки по ступеням (для I ступени тарифная ставка составит 227,51 руб., для II ступени – $227,51 \cdot 1,25 = 284,39$ руб. и т. д.).

5. Сезонные нормы дифференцируются по уровню их выполнения. Так, на прямом комбайнировании I ступень будет заканчиваться объемом выполнения сезонной нормы – 237 т ($948,6 \text{ т} \cdot 0,25$), а с 237,1 т будет начинаться II ступень и заканчиваться 379,4 т и т. д.

6. Делением повышенной тарифной ставки, установленной для каждой ступени, на сменную норму намолота или выработки на косовице получают прогрессивно возрастающие расценки. Так, расценка за 1 т намолота при прямом комбайнировании по II ступени составит: $284,39 \text{ руб.} : 30,6 \text{ т}$ (сменная норма намолота) = 9,29 руб.

Аналогичные расчеты должны быть произведены по каждой марке комбайна (при разных нормах выработки) на разные (дифференцированные) уровни урожайности.

Рекомендуется учет объема выполненных работ по каждому агрегату вести нарастающим итогом с начала уборки. Начисление заработка производить ежедневно.

Если комбайнер не переводится с одного вида работ на другой, то сдельные расценки в течение уборки будут увеличиваться в зависимости от объема выполненных работ по соответствующим ступеням.

Продолжение прил. 3

Если комбайнер переводится с одного вида уборочных работ на другой (например, с прямого комбайнирования на подбор валков), то оплата его труда будет осуществляться с учетом условного зачета (перевода) выполнения объема на предыдущей работе:

- через нормо-смены;
- по удельному весу в процентах от сезонной нормы.

Допустим, комбайнер при прямом комбайнировании комбайном «Дон-1500» намолотил (нарастающим итогом за несколько дней уборки) 280 т и был переведен на подбор валков. В первый день работы он намолотил 50 т. Так как и предшествующий объем намолота 280 т, и намолот с учетом за расчетный день 330 т (280 т + 50 т) находятся в пределах объемных показателей II ступени при прямом комбайнировании (237,1–379,4 т), то и оплата будет производиться по расценкам, соответствующим II ступени выполнения сезонной нормы на подборе валков:

$$6,84 \text{ руб.} \cdot 50 \text{ т} = 342 \text{ руб.}$$

Дополнительный объем намолота комбайнеру, занятому на подборе валков, кроме 50 т, намолоченных в первый день, для перехода на III ступень расценок можно определить по двум вариантам.

Вариант 1.

1. Определяют уровень выполнения сезонной нормы на прямом комбайнировании:

$$(280 \cdot 100) : 948,6 = 29,5 \, \%.$$

2. Условно комбайнеру засчитывают объем выполнения сезонной нормы 29,5 % на подборе валков:

$$(1488 \cdot 29,5) : 100 = 439 \text{ т.}$$

3. Прибавляют зерно, намолоченное им в первый день работы на подборе:

$$439 \text{ т} + 50 \text{ т} = 489 \text{ т.}$$

4. Чтобы перейти на III ступень по оплате, комбайнер должен еще намолотить:

$$595,3 \text{ т} - 489 \text{ т} = 106,3 \text{ т.}$$

Вариант 2.

1. Определяют количество нормо-смен, выполненных комбайнером при прямом комбайнировании:

$$280 \text{ т} : 30,6 = 9,15 \text{ нормо-смены.}$$

2. Условно ему засчитывают объем выполнения сезонной нормы на подборе валков, умножая сменную норму намолота на фактически выполненное количество нормо-смен на предыдущей работе:

Продолжение прил. 3

$$48 \text{ т} \cdot 9,15 \text{ нормы-смены} = 439 \text{ т.}$$

3. Прибавляют зерно, намолоченное комбайнером в первый день работы на подборе:

$$439 \text{ т} + 50 \text{ т} = 489 \text{ т.}$$

4. Чтобы перейти на III ступень по оплате, комбайнер должен еще намолотить 106,3 т (595,3 т – 489 т).

Эти 106,3 т будут также оплачиваться по 3,47 руб. за 1 т.

Помощникам комбайнеров оплату целесообразно устанавливать в размере 60–80 % от заработка комбайнера.

Сдельно-прогрессивные расценки (критерий – сезонная норма уборки)

Оплату труда на уборке урожая можно производить *по дифференцированным прогрессивно возрастающим расценкам* (за убранный гектар, намолоченную тонну) и в зависимости от выполнения сменной нормы выработки или дневного задания. Для этого:

- устанавливают уровень (или шкалу) выполнения сменной нормы выработки, размер повышения тарифной ставки;
- тарифную ставку дифференцируют: одну ее часть (от 60 до 80 %) направляют на оплату за намолот, другую (от 20 до 40 %) – за скошенную площадь;
- определяют расценки делением частей тарифной ставки, предназначенных для оплаты за скошенную площадь и за намолот, соответственно на норму выработки и норму намолота для каждого уровня выполнения сменной нормы выработки (или дневного задания).

Прогрессивно возрастающие расценки устанавливают по каждому виду уборочных работ для каждой марки комбайна, занятого на уборке. Кроме того, целесообразно такие расценки устанавливать на несколько уровней урожайности, чтобы ими можно было пользоваться при уборке полей с разной урожайностью не один год, если не изменятся размер тарифной ставки, количество и состав техники.

Учет объема выполненных работ и начисление заработка комбайнеру необходимо вести ежедневно в учетных листах тракториста-машиниста.

Для того чтобы материально заинтересовать работников в уборке урожая без потерь, уровень выполнения сменной нормы выработки и сменного намолота следует определять раздельно и применять соответствующие этим уровням расценки. Начисление надбавки за классность комбайнеру производится на весь заработок.

Порядок применения данных расценок при начислении заработной платы рассмотрим на примере комбайнера и его помощника, выполняющих уборку прямым комбайнированием зерновых культур на комбайне «Фергюссон».

Продолжение прил. 3

Исходные данные

Исполнитель – комбайнер I класса.

Норма выработки на прямом комбайнировании – 20,4 га.

Норма намолота: 15,0 ц · 20,4 га = 30,6 т.

Прогрессивно возрастающие расценки.

Фактически выполнено: скошено 25 га, намолочено 40 т.

Методика расчета

1. Определяют уровень выполнения:

а) сменной нормы выработки:

$$(25 \cdot 100) : 20,4 = 122,5 \%;$$

б) сменной нормы намолота:

$$(40 \cdot 100) : 30,6 = 130,7 \%.$$

2. Определяют расценки за 1 га и за 1 т при соответствующем уровне выполнения. Расценка за 1 га на прямом комбайнировании при 122,5 % выполнения нормы выработки составляет 2,43 руб., а за 1 т при 130,7 % выполнения нормы намолота – 4,84 руб.

3. Заработок за фактически выполненный объем работы за смену:

$$(2,43 \text{ руб.} \cdot 25) + (4,84 \text{ руб.} \cdot 40) = 254,35 \text{ руб.}$$

4. Надбавка за классность в размере 20 % начисляется комбайнеру на весь заработок:

$$254,35 \text{ руб.} \cdot 0,20 = 50 \text{ руб. 87 коп.}$$

5. Сумма всего заработка за весь день:

$$254,35 \text{ руб.} + 50,87 \text{ руб.} = 305 \text{ руб. 22 коп.}$$

Заработок помощника комбайнера (при условии, что ему будут начислять 80 % от заработка комбайнера):

$$254,35 \text{ руб.} \cdot 0,80 = 203 \text{ руб. 48 коп.}$$

Оплату труда на уборке урожая можно производить по дифференцированным прогрессивно возрастающим расценкам только за намолоченную тонну в зависимости от выполнения сменного задания. Для этого:

- устанавливают уровень (или шкалу) выполнения сменной нормы выработки, размер повышения тарифной ставки;
- тарифную ставку дифференцируют с учетом повышения и в полном объеме используют на оплату за намолот;
- определяют расценки делением тарифной ставки на норму намолота при соответствующих уровнях выполнения сменной нормы намолота.

Продолжение прил. 3

Методика применения полученных расценок аналогична вышеприведенному примеру.

В случае производственной необходимости денежная форма оплаты труда может быть заменена натуральной. Возможно использование двух вариантов такой оплаты.

Вариант 1. Начисление заработка может осуществляться в килограммах за выполненный объем работ или произведенную продукцию. С этой целью необходимо сдельно-прогрессивные расценки разделить на внутрихозяйственную цену реализации продукции.

Вариант 2. Начисление заработка может производиться в процентах от валового сбора зерна с дифференциацией по уровню урожайности. Для этого могут использоваться как фактические, так и плановые показатели.

Наряду с этим в последнее время широкое распространение получает более упрощенная натуральная оплата труда работников, занятых на уборке урожая. Оплату труда работников уборочно-транспортных комплексов рекомендуется производить в зависимости от среднего фактического заработка тракториста-машиниста, работающего на комбайне и других уборочных агрегатах, в следующих размерах (табл. 1).

Таблица 1

Оплата труда работников уборочно-транспортных комплексов

№ п/п	Наименование профессии	Оплата труда, % от среднего заработка тракториста-машиниста
1	Помощник комбайнера	70–80
2	Водители автомобилей, занятые на отвозке зерна, подвозе ГСМ	
	грузоподъемность до 10 т	55
	грузоподъемность 10–40 т	65
3	Наладчик с.-х. машин и тракторов	55–70
4	Слесарь по ремонту машин и оборудования, электросварщик	25–50
5	Трактористы-машинисты, работающие на стогоматателях	70–85
6	Рабочие, выполняющие различные полевые работы	33–45
7	Повар столовой	25–30
8	Учетчик	25

Продолжение прил. 3

Машинистам мехтоков, машинистам токов по наземной технике заработная плата начисляется за отработанное время из расчета 12 руб./ч. За безаварийную работу мехтоков и других механизмов обслуживающим их работникам начисляется премия в размере 30 % от начисленного дневного заработка.

Наряду с денежной оплатой рекомендуется в каждом хозяйстве начислять натуральную оплату (табл. 2). Ее размер зависит от экономического положения хозяйства.

Таблица 2

Примерный размер натуральной оплаты работников, занятых в технологическом цикле проведения основных полевых работ

№ п/п	Категория работников	Количество на 1 работника	За что выдается
1	Комбайнеры	30 ц	За выполнение сезонной нормы
2	Помощники комбайнеров	24 ц	То же, если механизатор
3	Водители на отвозе зерна	20 ц	Перевозка зерна от комбайнов на расстояние до 15 км за сезон ГАЗ-53 – 700 т ЗИЛ-130 – 800 т КамАЗ – 1400 т
4	Водители, занятые на обслуживании мехтоков	10 ц	При условии, если водитель проработал весь период или не имеет замечаний
5	СтогOMETчик и скирдоправы на скирдовании соломы	1,5 ц	За каждую заскирдованную тонну в течение 7 дней после обмолота культуры при условии хорошего качества скирдования, подтвержденного актом
6	Трактористы-машинисты на копнении, ворошении валков	4 ц	При выполнении за сезон 560 га
7	на сволокивании соломы	4 ц	При выполнении за сезон 900 га
8	на уборке силосных	6 ц	Агрегат Т-150, ДТ-75, КС 2,6 – 130 га, комбайн КСК-100 – 150 га
9	на перевозке силосной массы	4 ц	К-700 – 1000 т; МТЗ – 600 т; ГАЗ-53 – 600 т
10	Рабочие, занятые на скирдовании сена и соломы	4 ц	2000 т за сезон
11	Работники токов (заведующие и механизаторы)	4 ц	При условии бесперебойной переработки поступившего зерна и отсутствия его порчи
12	Бригадиры	В среднем по бригаде	При получении урожайности не ниже плана или в среднем за 5 лет
13	Сварщики бригад	В среднем по бригаде	От 50–80 %

Примечание: для комбайнеров кормоуборочных комбайнов, занятых на косовице трав и уборке зерновых, применять суммарный учет гектаров для начисления натуроплаты.

Продолжение прил. 3

В целях повышения материальной заинтересованности работников полеводства рекомендуется разрабатывать и применять материальное поощрение на уборке урожая и заготовке кормов с учетом конкретных условий (табл. 3).

Таблица 3

**Условия материального поощрения для работников
полеводства**

<i>Комбайновый агрегат, добившийся наивысшей сезонной выработки и намолотивший наибольшее количество зерна</i>	
1000 т	15000 руб.
900 т	12000 руб.
800 т	8000 руб.
<i>Комбайновый агрегат на косовице в валок</i>	
500 га	15000 руб.
400 га	12000 руб.
300 га	8000 руб.
<i>Водители, занятые на перевозке зерна</i>	
1000 т	7000 руб.
900 т	5000 руб.
800 т	3000 руб.

Предлагается на сельскохозяйственных предприятиях начислять дополнительную оплату трактористам-машинистам, работающим на комбайнах, за качество намолоченного зерна и выполненных работ. Оценка качества работ необходимо производить в баллах по критериям, приведенным в разделе «Технологические (качественные) требования» и на основе этого составлять акт на качество выполненных работ по уборке.

При формировании шкалы (табл. 4) подбирают показатели, более всего характеризующие ход уборочных работ. Оценка качества уборочных работ и размер поощрения производятся строго по шкале.

Окончание прил. 3

Таблица 4

Шкала оценки качества уборочных работ

Общее кол-во баллов при оценке всех показателей	Оценка качества работы	Дополнительная оплата за качество работы, % к зарплате
8–9	Отлично	100
6–7	Хорошо	80
4–5	Удовлетворительно	60
1–3	Неудовлетворительно (частичный брак)	–
0	Полный брак	–

Ход уборочных работ целесообразно освещать через пресс-центры или на стендах «Урожай-200__».

9. Режим труда и отдыха.**Культурно-бытовое обслуживание**

Обычно комбайн на уборке используется 14–16 ч в сутки. Экипаж состоит из двух человек. Занятость каждого составляет 7–8 ч в день. Это не превышает нормативной продолжительности рабочего дня (10 часов). Для водителей должна быть организована двухсменная работа. Обеды и полдники целесообразно доставлять в поле к агрегатам или на полевые станы. Очень важно обеспечить своевременную доставку свежей воды. Комбайнеры и водители должны обедать в одно время. Продолжительность обеденного перерыва – не менее 40 мин. Норматив кратковременного отдыха – 10 мин. Это время может быть увеличено по взаимному соглашению комбайнеров и администрации.

В целях максимального использования времени суток все звенья, включая обслуживающие, строят деятельность на основе двухсменного распорядка, ритмичного чередования времени интенсивной работы и отдыха. В период жатвы смена длится до 10 ч, а общая продолжительность работы в течение суток при соответствующих погодных условиях достигает 20 ч.

10. Охрана труда и техника безопасности (ТБ)

Охрана труда включает в себя инструктаж по ТБ на рабочем месте, соответствующую подготовку комбайнов и автомобилей, обеспечение комбайнера и помощника спецодеждой, рукавицами, очками, медицинской аптечкой. Обязательно соблюдение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, индивидуальной гигиены, противопожарной безопасности.

Приложение 4

Пооперационная организационно-технологическая карта на машинное доение коров

1. *Функции исполнителя.*

Определяются кругом обязанностей доярки. Ее основные обязанности – осмотр поголовья, подготовка коров к доению (массаж и подмывание вымени), доение коров, уход за доильной аппаратурой, раздача концентратов, чистка животных, их отвязывание и привязывание, участие в зооветмероприятиях, санитарных днях, контроль за случкой и отелом закрепленных коров, соблюдение распорядка дня на ферме.

2. *Технологические (качественные) требования.*

Коров доят в определенное время. Процесс производства молока включает в себя свыше 10 трудовых мероприятий. Перед дойкой необходимо проверить уровень вакуума, частоту пульсации (при необходимости регулируют), отсутствие воды в межстенных камерах доильных стаканов и разрывов резиновых деталей. Зимой доильные стаканы следует перед дойкой прогревать горячей водой.

Для стимуляции рефлекса молокоотдачи и санитарной подготовки вымени перед надеванием доильных стаканов сдаивают первые две-три струйки молока (продолжительность операции 5–6 с). Это позволяет освободить сосковый канал от молочной пробки с повышенной бактериальной обсемененностью, обнаружить признаки заболевания коров маститом (наличие в молоке хлопьев, примеси крови, слизи) и других изменений, а также проверить степень припуска молока.

После сдаивания обмывают вымя чистой теплой (40–45 °С) водой из ведра (продолжительность операции 10–15 с), вытирают чистой тряпкой и массируют (15–25 с). Различают подготовительный массаж (перед дойкой) и заключительный (перед выдаиванием последних порций молока). Подготовительный массаж проводят, обхватывая руками правую половину вымени и несколько раз поглаживая и разминая его снизу вверх, а затем сверху вниз. То же самое делают с левой половиной. После этого проводится массаж сосков; их несколько раз необходимо сжать кулаком, не выдаивая молока.

Продолжительность всех операций от начала сдаивания первых струек до надевания стаканов не должна превышать 30–40 с, а у отдельных тугодойных коров может быть более 1 мин.

При падении напряжения вымени, которое определяют визуально и путем прощупывания его четвертей, прекращении потока молока проводят машинное додаивание. Для этого оператор одной рукой оттягивает коллектор вниз и вперед при додаивании задних долей и затем вниз и несколько назад при додаивании передних. Свободной рукой массируют вымя коровы. На машинный додой уходит в среднем 15–20 с.

Продолжение прил. 4

После прекращения потока молока снимают доильные стаканы с вымени. Сняв стаканы, открывают на 1–2 с зажим или клапан для отсасывания оставшегося в стаканах молока. Нельзя снимать доильные стаканы под вакуумом – при открытом зажиме на шланге или клапане коллектора, т. к. при этом травмируются соски.

После доения соски вымени смазывают или смачивают специальной антисептической эмульсией.

В конце доения необходимо произвести повторный массаж вымени и оттяжку доильных стаканов.

При сливе молока в ведра или емкость необходимо обязательное использование марли.

Качество выполнения технологических операций оценивается комиссией, утвержденной на заседании правления СХА (колхоз) «Михайловское», во главе с главным зоотехником при проведении контрольной дойки, а качество молока – по данным лабораторного анализа.

3. Подготовка оборудования к работе.

Сразу после дойки доильная аппаратура готовится к следующей дойке. Оператор машинного доения должен выполнить предварительную очистку наружных поверхностей доильных аппаратов от видимых механических загрязнений, а внутренних – от остатков молока. Для этого необходимо снять крышки с доильных ведер, обмыть от остатка молока полость крышки, в том числе и под резиновой прокладкой, ополоснуть молокопроводящие пути аппарата до тех пор, пока вытекающая из них вода не будет прозрачной. После этого ополаскивают доильные ведра. Ежедневно или как минимум один раз в неделю все доильные аппараты разбирают и промывают в теплом моющем растворе с помощью волосяных щеток и ершей, а затем ополаскивают водой. Всю аппаратуру вытирают и просушивают. Изношенную или испорченную резину заменяют. Для обслуживания и ремонта доильной аппаратуры на ферме имеется слесарь-наладчик. В промежутках между дойками доильные аппараты следует хранить на крючках специального стеллажа, а ведра в опрокинутом положении размещают на решетчатых полках стеллажа.

4. Подготовка рабочей зоны.

К началу дойки корма должны быть в кормушках. Доярка настраивает доильную аппаратуру, приносит ведро с теплой водой, тряпку, готовит емкость с марлей для слива молока. Коров фиксируют в стойлах или специальных фиксаторах. На подготовительно-заключительные операции доярке в зависимости от количества доильных аппаратов выделяется от 12 до 24 мин на одну дойку.

5. Перемещение исполнителя в рабочей зоне.

В стойловый период в процессе дойки коров доярка должна находиться сзади коров, перемещаясь вдоль ряда животных после выдаивания каждой пары, и регулярно, по мере заполнения доильного ведра (при отсутствии молокопровода), относить и сливать молоко в емкость.

Продолжение прил. 4

В пастбищный период доярка в процессе дойки перемещается от калды с недоеными коровами к станку для доения коров и от станка к калде с подоенными коровами.

6. Расстановка и перемещение животных.

Расстановка животных зависит от способа их содержания. В стойловый период коровы находятся на привязи. После окончания доения, как правило, коров выпускают на прогулку (в калду).

В пастбищный период коров перед началом дойки загоняют в калду для недоеных коров, а затем пастухи из них отбирают сухостойных коров и перегоняют их в калду для подоенных. Дойные коровы из калды для недоеных перемещаются к станку для доения, а от него — в калду к подоенным коровам. Не рекомендуется, чтобы коровы в процессе дойки находились в проходе между калдами и станками для доения.

7. Организация вспомогательных процессов и разовых работ.

В качестве разовых работ в обязанности доярки входит частичная чистка стойл, чистка поилок, поднос воды для мойки доильной аппаратуры, побелка помещений и кормушек и др. При машинном доении в ведра вспомогательным процессом является относ и слив молока во флягу.

8. Норма обслуживания и оплата труда.

В зависимости от породы коров, способа их содержания, уровня механизации трудовых процессов, функций доярки, распорядка рабочего дня норма обслуживания устанавливается аналитически-экспериментальным способом или по справочнику «Типовые нормы обслуживания для работников животноводческих ферм».

При индивидуальном закреплении коров за дояркой норма обслуживания установлена 40 голов.

Оплата труда доярок производится в соответствии с утвержденным на данный год «Положением об оплате труда» или договором, согласованным с трудовым коллективом и утвержденным на правлении СХА (колхоз) «Михайловское», но не ниже гарантированного государством минимального уровня заработной платы в соответствии со ст. 133 Трудового кодекса РФ.

Оплата труда доярок — сдельно-премиальная по расценкам за приплод, за обслуживание в стойловый период 1 коровы в месяц и за 1 ц молока при доении в бачки. Расценки по оплате труда могут быть едиными на весь год или дифференцированными на стойловый и пастбищный периоды.

9. Режим труда и отдыха. Культурно-бытовое обслуживание.

Режим труда и отдыха регулируется распорядком рабочего дня в зимний и летний периоды. Доярки работают в одну смену с разрывным рабочим днем. При этом необходимо учитывать, что продолжительность рабочего дня доярки не должна превышать 6 ч. В СХА (колхоз) «Михайловское» установлен следующий режим труда и отдыха для доярок:

Окончание прил. 4

1. Осмотр поголовья, выявление коров в охоте, осеменение, подготовка к дойке, утренняя дойка, уборка рабочего места, мойка молочной посуды, передача коров в родильное отделение, прием из родильного отделения:

5.00–8.00.

2. Выявление коров в охоте, осеменение коров, получение зернофуража: 16.00–17.00.

3. Доевание коров, уборка молочной посуды:

17.00–19.00.

На отдых доярке в смену предусмотрено 25 мин, а на личные надобности 10 мин.

Доярка после окончания дойки может отдохнуть в специально отведенном помещении.

10. *Техника безопасности на рабочем месте (в рабочей зоне).*

Доярка обязана соблюдать правила техники безопасности при работе с животными и оборудованием. Она обеспечивается спецодеждой, проходит медосмотры и получает профилактические прививки, соблюдает правила личной гигиены и пожарной безопасности.

Сравнение затрат при возделывании озимых зерновых по традиционным технологиям

Показатели и основные элементы технологии	Традиционная технология (вспашка)		Традиционная технология (вспашка)		Традиционная технология (вспашка) МТЗ-1221		Традиционная технология (вспашка МТЗ-1221 + КППШ)		Традиционная технология (вспашка МТЗ-1221 + КППШ)		Классическая технология (без вспашки)		Классическая технология (без вспашки)	
1	2		3		4		5		6		7		8	
Основная обработка почвы	БДТ-6,6 ПН-8-35		ЛДГ-15 ПН-8-35		ЛДГ-10 ПЛН-5-35		ЛДГ-10 ПЛН-5-35		БДТ-6,6 ПН-8-35		БДТ-6,6 (2 следа)		БДТ-6,6 (2 следа)	
Предпосевная обработка почвы	КПС-4 (2 следа)		КПС-4 (2 следа)		КПС-4 (2 следа)		КППШ-6		КППШ-6		КПС-4 (2 следа)		КПС-4 (2 следа)	
Сев	СЗП-3,6		СЗП-3,6		СПУ-6		СПУ-6		СЗП-3,6		СЗП-3,6		СПУ-6	
Прямые затраты на 1 га, руб.	руб.	% к традиционной технологии	руб.	% к традиционной технологии	руб.	% к традиционной технологии	руб.	% к традиционной технологии	руб.	% к традиционной технологии	руб.	% к традиционной технологии	руб.	% к традиционной технологии
Затраты труда (зарплата)	668,9	100,0	648,8	97,0	686,3	102,6	660,2	98,7	637,5	95,3	529,1	79,1	529,0	79,1
ГСМ	1424,5	100,0	1322,2	92,8	1243,9	87,3	1312,8	92,2	1524,8	107,0	1021,1	71,7	1024,5	71,9
Удобрения	1357,5	100,0	1357,5	100,0	1357,5	100,0	1357,5	100,0	1357,5	100,0	1357,5	100,0	1357,5	100,0
ХСЗР	346,2	100,0	346,2	100,0	346,2	100,0	346,2	100,0	423,7	122,4	346,2	100,0	346,2	100,0
Семена	1000,0	100,0	1000,0	100,0	1000,0	100,0	1000,0	100,0	1000,0	100,0	1000,0	100,0	1000,0	100,0
Амортизация	208,6	100,0	191,7	91,9	212,4	101,8	200,4	96,1	246,1	118,0	202,7	97,2	199,9	95,8
Ремонт и ТО	187,7	100,0	172,5	91,9	191,2	101,8	180,4	96,1	221,4	118,0	182,5	97,2	179,9	95,8
Прочие прямые затраты	152,7	100,0	152,7	100,0	152,7	100,0	152,7	100,0	152,7	100,0	152,7	100,0	152,7	100,0
Всего	5346,1	100,0	5191,5	97,1	5190,2	97,1	5210,2	97,5	5563,8	104,1	4791,9	89,6	4789,6	89,6

Окончание прил. 5

1	2	3	4	5	6	7	8
Экономия прямых затрат на 1 га, руб.	0,00	154,51	155,88	135,83	–217,70	554,17	556,44
Себестоимость по прямым затратам, руб.	1782,02	1730,52	1730,06	1736,74	1854,59	1597,30	1596,54
Примерная стоимость техники на 1 га, руб.	2085,60	1916,54	2123,91	2004,35	2460,53	2027,44	1998,54
Всего затрат на 1 га (вкл. накладные – 30 %)	6949,88	6749,01	6747,23	6773,30	7232,88	6229,45	6226,50
Выручка с 1 га, руб.	5670,00	5670,00	5670,00	5670,00	5670,00	5670,00	5670,00
Прибыль с 1 га, руб.	–1 279,88	–1079,01	–1077,23	–1103,30	–1562,88	–559,45	–556,50
Уровень рентабельности производства, %	–18,4	–16,0	–16,0	–16,3	–21,6	–9,0	–8,9
Примерный срок окупаемости техники, лет	–1,9	–2,2	–2,5	–2,2	–1,9	–5,7	–5,6
Экономия ГСМ, %	0,00	7,18	12,68	7,84	–7,04	28,32	28,08
Экономия затрат труда, %	0,00	3,00	–2,60	1,30	4,69	20,90	20,91

Сравнение затрат при возделывании озимых зерновых по минимальным технологиям

Показатели и основные элементы технологии	Минимальная обработка почвы с элементами классической		Минимальная обработка почвы с раздельным севом (МТЗ-1221 + АПУ-3,5)		Минимальная обработка почвы с раздельным севом (К-744 + АПУ-6,5)		Минимальная обработка почвы с раздельным севом (МТЗ-1221 + АКВ-4)		Минимальная обработка почвы с раздельным севом (К-744 + АКВ-4)		Минимальная обработка почвы с раздельным севом		Минимальная обработка почвы с одновременным севом		Минимальная обработка почвы с одновременным севом (3А) (вкл. раундап)	
1	2		3		4		5		6		7		8		9	
Основная обработка почвы																
Предпосевная обработка почвы	БДТ-6,6 (2 следа)		ЛДГ-10 АПУ-3,5		ЛДГ-15 АПУ-6,5		ЛДГ-10 АКВ-4		ЛДГ-15 АКВ-4		Lemken Smaragd 9/600					
Сев	ПК-8,5 «Кузбасс»		СПУ-6		СПУ-6		СПУ-6		СПУ-6		Amazonen D9/120 Super		ПК-8,5 «Кузбасс»		ПК-8,5 «Кузбасс»	
Прямые затраты на 1 га, руб.	руб.	% к традиционной технологии	руб.	% к традиционной технологии	руб.	% к традиционной технологии	руб.	% к традиционной технологии	руб.	% к традиционной технологии	руб.	% к традиционной технологии	руб.	% к традиционной технологии	руб.	% к традиционной технологии
Затраты труда (зароботная плата)	473,2	70,7	580,8	86,8	498,9	74,6	534,6	79,9	485,0	72,5	413,6	61,8	403,6	60,3	403,6	60,3

Продолжение прил. 6

1	2		3		4		5		6		7		8		9	
ГСМ	983,7	69,1	787,4	55,3	873,0	61,3	787,4	55,3	991,0	69,6	694,5	48,8	627,2	44,0	627,2	44,0
Удобрения	1357,5	100,0	1357,5	100,0	1357,5	100,0	1357,5	100,0	1357,5	100,0	1357,5	100,0	1357,5	100,0	1357,5	100,0
ХСЗР	346,2	100,0	346,2	100,0	346,2	100,0	346,2	100,0	346,2	100,0	346,2	100,0	818,7	236,5	695,5	200,9
Семена	1000	100,0	1000	100,0	1000	100,0	1000	100,0	1000	100,0	1000	100,0	1000	100,0	1000	100,0
Амортизация	272,4	130,6	294,0	141,0	213,7	102,5	197,4	94,6	199,8	95,8	288,7	138,4	237,0	113,6	240,8	115,5
Ремонт и ТО	245,2	130,6	264,6	141,0	192,4	102,5	177,6	94,6	179,8	95,8	144,4	76,9	213,3	113,6	216,7	115,5
Прочие прямые затраты	152,7	100,0	152,7	100,0	152,7	100,0	152,7	100,0	152,7	100,0	152,7	100,0	152,7	100,0	152,7	100,0
Всего	4830,9	90,4	4783,2	89,5	4634,4	86,7	4553,5	85,2	4712,0	88,1	4397,7	82,3	4810,0	90,0	4698,7	87,9
Экономия прямых затрат на 1 га, руб.	515,12		562,84		711,67		792,55		634,09		948,38		536,03		647,40	
Себестоимость по прямым затратам, руб.	1610,31		1594,41		1544,80		1517,83		1570,66		1465,89		1603,34		1566,22	
Примерная стоимость техники на 1 га, руб.	2723,97		2940,01		2137,24		1973,82		1997,64		2887,38		2369,69		2408,12	
Всего затрат на 1 га (вкл. накладные – 30 %)	6280,22		6218,18		6024,71		5919,55		6125,56		5716,98		6253,04		6108,25	
Выручка с 1 га,	5670,00		5670,00		5670,00		5670,00		5670,00		5670,00		5670,00		5670,00	

руб.								
------	--	--	--	--	--	--	--	--

Окончание прил. 6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Прибыль с 1 га, руб.	-610,22	-548,18	-354,71	-249,55	-455,56	-46,98	-583,04	-438,25
Уровень рента- бельности про- изводства, %	-9,7	-8,8	-5,9	-4,2	-7,4	-0,8	-9,3	-7,2
Примерный срок окупаемо- сти техники, лет	-8,1	-11,6	-15,2	-37,8	-7,8	11,9	-6,8	-12,2
Экономия ГСМ, %	30,94	44,72	38,72	44,72	30,43	51,24	55,97	55,97
Экономия за- трат труда, %	29,25	13,17	25,41	20,07	27,50	38,16	39,65	39,65

**Сравнение затрат при возделыва.....х зерновых по нулевой технологии
(прямой сев)**

Показатель	СЗУ «Виктория»		Amazonen DMC-Primera 601	
1	2		3	
Прямые затраты на 1 га, руб.	руб.	% к традиционной технологии	руб.	% к традиционной технологии
Затраты труда (зарплата)	455,4	68,1	414,5	62,0
ГСМ	647,9	45,5	497,4	34,9
Удобрения	1174,2	86,5	1357,5	100,0
ХСЗР	407,9	117,8	349,5	101,0
Семена	1000	100,0	1000	100,0
Амортизация	220,2	105,6	219,2	105,1
Ремонт и ТО	198,2	105,6	109,6	58,4
Прочие прямые затраты	157,2	102,9	157,2	102,9
Всего	4260,9	79,7	4105,0	76,8
Экономия прямых затрат на 1 га, руб.	1085,19		1241,03	
Себестоимость по прямым затратам, руб.	1420,29		1368,34	
Примерная стоимость техники на 1 га, руб.	2201,67		2192,47	

Окончание прил. 7

1	2	3
Всего затрат на 1 га (вкл. накладные – 30 %)	5539,13	5336,53
Выручка с 1 га, руб.	5670,00	5670,00
Прибыль с 1 га, руб.	130,87	333,47
Уровень рентабельности производства, %	2,4	6,2
Примерный срок окупаемости техники, лет	6,3	4,0
Экономия ГСМ, %	54,52	65,08
Экономия затрат труда, %	31,91	38,03

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Кризис и АПК: угрозы и возможности.....	6
2. Потери и приобретения сельского хозяйства России в период кризиса.....	21
3. Кризис как предтеча развития сельского хозяйства.....	30
4. Анализ состояния сельскохозяйственных предприятий в кризисной ситуации.....	39
5. Возможные потери сельскохозяйственных предприятий в условиях кризиса.....	50
5.1. Проблемы кредитования.....	50
5.2. Высвобождение работников.....	56
5.3. Снижение цен на сельскохозяйственную продук- цию.....	57
5.4. Недостаток оборотных средств.....	85
6. Возможные приобретения сельскохозяйственных пред- приятий в условиях кризиса.....	93
6.1. Диверсификация производства и расширение мас- штабов производства.....	93
6.2. Внедрение эффективных методов хозяйствования....	101
6.3. Приобретение товаров по сниженным ценам.....	115
6.4. Освоение новых сегментов рынка на основе улуч- шения качества продукции.....	117
7. Моделирование эффективного сельскохозяйственного предприятия.....	121
8. Посткризисное развитие сельского хозяйства России: точка бифуркации.....	141
Заключение.....	153
Список литературы.....	155
Приложения.....	159

Научное издание

Голубев Алексей Валерианович

КРИЗИС
И СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО
РОССИИ

Редакторы *И.В. Вилутис, И.А. Горшенина, О.В. Юдина*
Компьютерная верстка *Н.В. Бабаниязовой*

Сдано в набор 13.07.09. Подписано в печать 14.07.09.

Формат 60×84 ¹/₁₆. Бумага офсетная. Гарнитура Times.

Печ. л. 12,5. Уч.-изд. л. 11,6. Тираж 700 (первый завод – 100). Заказ 625/591.

ФГУП «Издательство «Колос», 107996, г. Москва, ул. Садовая-Спасская, 18.
Отпечатано в типографии

Федерального государственного образовательного учреждения
высшего профессионального образования

«Саратовский государственный аграрный университет им. Н. И. Вавилова»
410012, Саратов, Театральная пл., 1.